

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Outsourcing obslužného podnikového procesu
Utility Business Process Outsourcing

Student: Bc. Lucie Ruttkayová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.

Ostrava 2011

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Ruttkayová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: Outsourcing obslužného podnikového procesu
Utility Business Process Outsourcing

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska
 3. Charakteristika společnosti
 4. Praktická část
 5. Zhodnocení a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera a tipy pro české prostředí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 219 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů. Facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5.

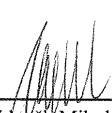
Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

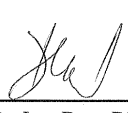
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Vlasta Humlová, Ph.D.**

Datum zadání: 26.11.2010

Datum odevzdání: 29.04.2011




prof. Ing. Zdeněk Mikoláš, CSc.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení:

„ Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci Outsourcing obslužného podnikového procesu, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě 29. dubna 2011

Podpis autora

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| 1. ÚVOD | 3 |
| 2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA..... | 5 |
| 2.1 ARGUMENTY PRO VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU | 6 |
| 2.2 OBLASTI SLUŽEB A FORMY VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU | 9 |
| 2.2.1 OBLASTI SLUŽEB VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU | 9 |
| 2.2.2 FORMY VYUŽÍVÁNÍ OUTSOURCINGU | 11 |
| 2.3 DOKUMENTY OUTSOURCINGU | 12 |
| 2.4 POSTUP OUTSOURCINGU Z HLEDISKA OUTSOURCERA (ZADAVATELE) | 18 |
| 2.4.1 VÝHODY ZADAVATELE (OUTSOURCERA)..... | 19 |
| 2.4.2 NEVÝHODY ZADAVATELE (OUTSOURCERA) | 19 |
| 2.5 POSTUP OUTSOURCINGU Z HLEDISKA VENDORA (POSKYTOVATELE) | 19 |
| 2.5.1 VÝHODY POSKYTOVATELE | 21 |
| 2.5.2 NEVÝHODY POSKYTOVATELE | 21 |
| 2.6 FACILITY MANAGEMENT | 21 |
| 2.6.1 NORMA ČSN EN 15221 | 23 |
| 2.7 OSTATNÍ PODPŮRNÉ PROCESY | 24 |
| 3. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI..... | 26 |
| 4. PRAKTICKÁ ČÁST | 29 |
| 4.1 VÝZVA ZADAVATELE (REQUEST FOR PROPOSAL)..... | 29 |
| 4.2 ZPRACOVÁNÍ NÁVRHU | 31 |
| 5. ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ | 45 |
| 6. ZÁVĚR | 47 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY | 48 |
| A. PRAMENY TIŠTĚNÉ | 48 |
| B. INTERNETOVÉ PRAMENY | 49 |

SEZNAM ZKRATEK

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA Č. 1 – SEZNAM PLOCH – INVENTÁŘ OBJEKTU.

PŘÍLOHA Č. 2 – PERIODICKÝ ÚKLID HLAVNÍ BUDOVY FIRMY – BUDOVA A.

PŘÍLOHA Č. 3 – PERIODICKÝ ÚKLID – BUDOVA B.

PŘÍLOHA Č. 4 A) ÚKLID VENKOVNÍCH PLOCH CELOROČNĚ.

B) ÚKLID VENKOVNÍCH PLOCH V ZIMĚ.

PŘÍLOHA Č. 5 – HODINOVÁ SAZBA ZAMĚSTNANCE FIRMY ABC S.R.O. S A BEZ TECHNOLOGIE.

PŘÍLOHA Č. 6 – ROZVAHA.

PŘÍLOHA Č. 7 – VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT.

PŘÍLOHA Č. 8 – FINANČNÍ UKAZATELE.

1. Úvod

Moravskoslezský kraj je nejvýznamnější průmyslovou aglomerací v České republice, kterou historicky spojuje ocel a uhlí. V nedávné minulosti byl náš kraj spojován především s těžkým průmyslem, ale v současné době je průmyslová základna značně rozšířená.

Stávající hospodářské prostředí je ze strukturálního hlediska daleko vyváženější, pestřejší a nabízí nové možnosti uplatnění pro celou řadu malých a středních firem. Konkurenční prostředí je obrovské, ale tento převis nabídky nad poptávkou se v některých oborech činnosti velmi negativně odráží v dumpingových cenách a paralelně ve snížené kvalitě některých výrobků a služeb.

Aktuální stav teoretického a praktického myšlení a následné rozhodování se zvýšenou intenzitou zabývá základními předpoklady podnikatelského přežití a prosperity v prostředí stálých a kritických změn sociálně – ekonomických podmínek.

Narůstající náklady a tržní tlak nutí společnosti optimalizovat jak obchodní, tak výrobní procesy a jednat respektive reagovat rychleji, přesněji a efektivněji na základě neustále se měnících a nových informací.

Finanční krize změnila pohled nejen na oblast financí, ale silně ovlivnila jednotlivé výrobní a obslužné segmenty. Trvale se zvyšují tlaky na snižování cen a vyšší efektivitu nutí společnosti nejenom pouze přemýšlet o snižování nákladů, ale rychle reagovat na měnící se podmínky, pokud chtějí přežít.

Obsahem teoretické části je popsat outsourcingový proces z pohledu poskytovatele a zadavatele a jejich výhody a nevýhody, představit argumenty pro využívání této moderní metody, seznámit s oblastmi a formami využívání outsourcingu. V praxi je organizacemi aplikován v různých variantách. V globalizovaném prostředí se outsourcing stále více rozvíjí do složitějších forem a infiltroje se do nových odvětví. Organizace a instituce posuzují činnosti, které jsou špičkově, podpůrné, postradatelné a nedůležité. Následně východiskem je vysoké vytěsnění podpůrných a postradatelných činností a zachování si hlavních činností.

V další části diplomové práce se zaměřím na podpůrné činnosti outsourcingu v poskytování služeb jako je údržba a úklid. V práci rovněž představím moderní mladý nástroj managementu „facility management“, jehož úkol spočívá v napomáhání při hledání cest k dosahování efektivnějších výkonů.

Cílem praktické části je popsat přípravu outsourcingu z pohledu poskytovatele, a zda vyčleněná činnost bude přínosem pro firmu. Představím firmu, která byla vyzvána k podání nabídky na převzetí úklidu objektů včetně venkovních ploch nejmenované společnosti. V aplikační části popíši požadavky zadavatele na vyčleněnou úklidovou činnost ze společnosti. Představím jednotlivé objekty a venkovní plochy outsoucera.

Na základě ceníku služeb bude vypracována cenová nabídka poskytovatele a budou zformulovány požadavky klienta poskytovatelem úklidových služeb, který v souladu s výzvou se zúčastní výběrového řízení. V aplikační části budou použity metody k posouzení finančního zdraví firmy, zda je schopna svým příštím závazkům vůči novým zaměstnancům a dalším věcem čelit.

Firma, která poskytla informace týkající se přípravy na outsourcingový proces, si nepřije být v této práci jmenována, a proto zvolím označení v diplomové práci ABC s.r.o.

2. Teoretická východiska

Odborný výraz outsourcing byl vytvořen z dvou anglických výrazů *outside* a *resource*, které v překladu znamenají *vnějšek* a *zdroje*. Pojem outsourcing lze definovat i způsobem *Outside Resource Using*, odpovídající překlad do českého jazyka je *používání vnějších zdrojů*. Přiblížení významu slova outsourcing, který se v praxi využívá pouze jako synonymum pro slova *vytěsňování specifických aktivit*.^[3] Přesnější překlad čili rovnocenný ekvivalent neexistuje.

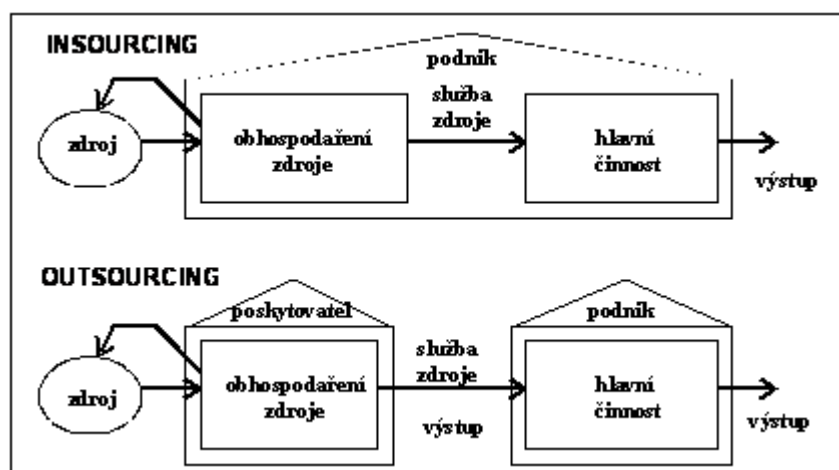
Outsourcing v odborných publikacích je formulován jako vytěsnění činnosti z organizace, kterou vykonávala dosud a přenechá vytěsněnou aktivitu externí firmě. Tato vyčleněná aktivita je následně obstarávána externími odborníky v podobě služby. Zvolená vyřazená činnost je nezbytná a neznámá to, že pro danou firmu je zátěží a proto je důvodem pro vyčlenění z firmy. Organizace, využívající metodu outsourcing, nakupuje danou aktivitu potřebnou pro chod organizace formou nakupované služby jako vstup. Důvody pro vyčlenění určitých činností je, aby firma se soustředila na hlavní předmět svého podnikání. Delegování vedlejších aktivit na externí firmu, která je specialistou ve svém oboru, pro organizaci znamená efektivnější využití investic do podnikání k fungování firmy. Soustředění sil na činnosti, které nejsou hlavním nosným výrobním programem, ale tvoří doprovodný soubor činností organizace je z ekonomického a časového hlediska pro organizaci neefektivní a podstatně finančně náročnější. Využití externích sil čili služeb odborníků vychází pro danou firmu nejenom z ekonomického hlediska efektivněji a v samém důsledku se jedná o lepší výsledky v celé řadě dalších ukazatelů.

„Outsourcing můžeme shrnout a definovat jako dlouhodobý ujednaný vztah organizace s vnější firmou na poskytování vstupů v jedné nebo více oborů její činnosti.“¹

Kromě outsourcingu se v praxi setkáváme i s opačnou situací a to insourcitem. Z obr. 2.1 Outsourcing a insourcing, je zobrazeno převod a aplikace služby, zdroje poskytované původně dodavatelem do podnikatelských činností podniku. Outsourcing se projevuje opačně, jak již výše bylo vysvětleno.

¹ RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě*. 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 3 s. ISBN 978-80-251-1807-8

Obr. 2.1 *Outsourcing a insourcing*



Zdroj²

Aktuální tržní prostředí ve světě byznysu a obrovský nárůst konkurenceschopnosti nutí organizace případně instituce ve zvýšené míře využívající outsourcing. V existenci současných podniků cílem outsourcingu už není jenom snížení nákladů, ale také zvýšení výkonnosti podniku, zaměření se na podstatné oblasti podnikání atd.[6]

2.1 Argumenty pro využívání outsourcingu

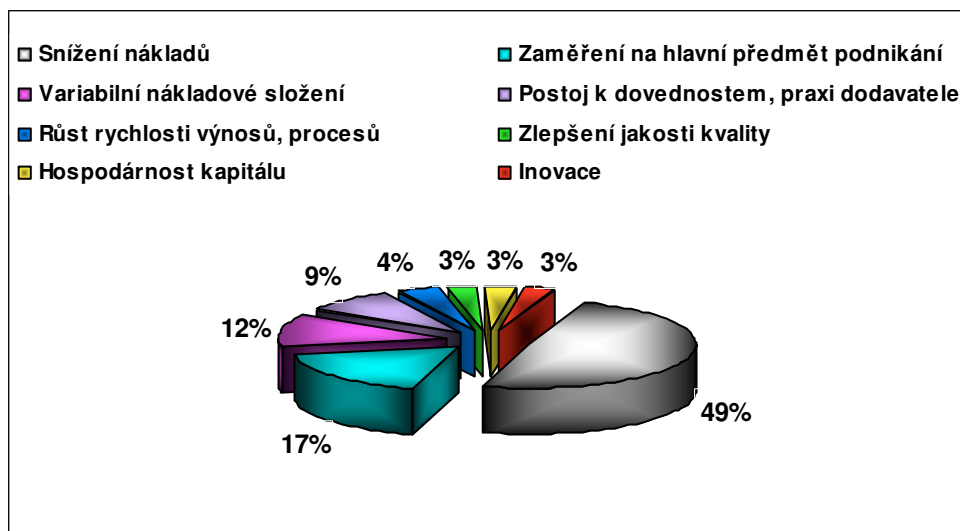
Cílem každého vlastníka je efektivně zvýšit hodnotu podniku, ale vzrůstající konkurenceschopnost vyvíjí trvale vyšší tlak na management, aby průběžně rozvíjel strategii firmy. Rychlá řešení a rozhodnutí musí management aplikovat co v nejkratším období, aby například odvrátil hrozící krizi nebo uchytil ten správný směr v rozvoji firmy. Každý podnik má jiné primární a sekundární cíle. Argumenty, které rozhodnou pro či organizace nebo instituce přistoupí k outsourcingu, jsou rozdílné, ale ve finále je stanovený cíl totožný.

Základním argumentem pro organizaci, která se rozhodne využívat moderní manažerskou metodu, jehož cílem je efektivní růst výkonnosti podniku jako celku, je snížení nákladů čili hospodárnost. Průzkum společnosti *International Association of Outsourcing Professionals – IAOP*, ukázalo nejdůležitější důvody organizací při rozhodování o využití outsourcingu a

² Bruckner, T.; Voříšek, J. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. 119s. ISBN 80-86119-07-6.

prokázal na faktech, že snížení nákladů je základním, tedy primárním cílem.[3] Výsledky průzkumu prokázaly také i jiné podpůrné důvody ve prospěch praktické aplikace outsourcingu, které znázorňuje graf 2.1.

Graf 2.1 *Cíle pro využívání outsourcingu*³



Pramen: Vlastní tvorba a hodnoty dle obrázku od autora: DVOŘÁČEK, J; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 28s. ISBN 978-80-7400-010-2.

Výše v práci jsou zmíněny důvody firem k přijetí rozhodnutí pro outsourcing. Tím pádným důvodem by měl být, aby se firma mohla soustředit na hlavní předmět podnikání. Průzkum společnosti IOAP prokázal, že pro organizace je to sekundární cíl a ne primární. Ačkoliv skutečnost je jiná, měl by být cíl, tzn. hlavní předmět podnikání významnější a důležitější od ostatních cílů znázorněných v grafu 2.1. Zvolen tento přístup z hlediska strategického managementu a koncentrování se na hlavní podnikatelskou činnost, by mohlo být pro organizaci potenciálem v konkurenčním boji na trhu.

V odborných literaturách a průzkumech je uváděna celá škála cílů a důvodů proč organizace se rozhodnou ve prospěch outsourcingu. Nelze jednoznačně určit pořadí a důležitost důvodů ve prospěch outsourcingu, protože se neustále mění v závislosti na odvětví, prostředí, čase nebo přístupu hodnotitelů. Greaver Maurice přehledně rozdělil nejtradičtější důvody k outsourcingu do šesti kategorií:⁴

³ DVOŘÁČEK, J; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1.vyd. Praha: C. H. BECK PRO PRAXI, 2010. 28s. ISBN 978-80-7400-010-2.

⁴ GREAVER, M.F. II *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. 1.vyd. New York: AMACOM, 1999. 4 s. ISBN 0-8144-0434-0.

♦ **Organizačně řízené důvody**

- Zvýšení efektivnosti tak, že se organizace zaměří na to, co umí nejlépe.
- Zvýšení flexibility v návaznosti na měnící se obchodní podmínky, poptávce po zboží a službách, a technologii.
- Transformace organizace.
- Zvýšení hodnoty produktů a služeb, spokojenosti zákazníků a zvýšení hodnoty podniku pro akcionáře.

♦ **Důvody zlepšení řízení**

- Zlepšení provozní výkonnosti.
- Získání znalostí, dovedností a technologii, které by jinak nebyly dostupné.
- Zlepšení řízení a kontroly.
- Zlepšení řízení rizik.
- Získání inovativních nápadů.
- Zlepšení důvěryhodnosti a image tím, že organizace se spojí s vynikajícími dodavateli.

♦ **Finančně řízené důvody**

- Snížení investic do aktiv a uvolnit tyto prostředky na jiné účely.
- Generovat peníze a to převodem změn na poskytovatele.

♦ **Výnosové důvody**

- Získání přístupů na trh, získání obchodních příležitostí s pomocí sítě dodavatele.
- Zrychlená expanze, využití kapacity, procesů a systémů vzniklých poskytovatelem.
- Rozšíření prodeje a výrobní kapacity v době, kdy by takové rozšíření nešlo financovat.
- Komerční využití stávajících dovedností, schopností atd.

♦ **Nákladově řízené důvody**

- Snížení nákladů díky vynikajícím výkonům a nižších nákladových dodavatelských struktur služeb.
- Přesun fixních nákladů do variabilních nákladů.

♦ Zaměstnanecké důvody

- Kariérní růst zaměstnanců.
- Zvýšení nasazení a zvýšení energie v jiných klíčových oblastech.

♦ Jiné důvody

- Distribuování a přenášení rizika.[4]

Bezpochybně patří zde, se zmínit i o transakčních nákladech. Základy externího využívání služeb poukázali již v šedesátých letech chicagský ekonom Ronald Coase a teorii rozšířil O.E. Williamson. Jejich ekonomické teorie se zabývala právě transakčními náklady vznikající u výměny zboží. Transakční náklady existují u jakékoliv organizace a pocházejí z výměny zboží například vyjednáváním ceny, právními korektnostmi, vyjednáváním smluvních podmínek a samotným uzavíráním smluv, zjišťováním informací o tržních cenách, účetní a daňové služby, personální služby a další soubor využívajících služeb potřebné k činnosti firmy.[5]

Vyčlenění jakékoliv jednotlivé činnosti z organizace vyžaduje přesné posouzení z hlediska důležitosti pro organizaci. A proto firma, by raději neměla opomenout jedno staré lidové moudro „Dvakrát měř a jednou řež.“ [3]

2.2 Oblasti služeb a formy využívání outsourcingu

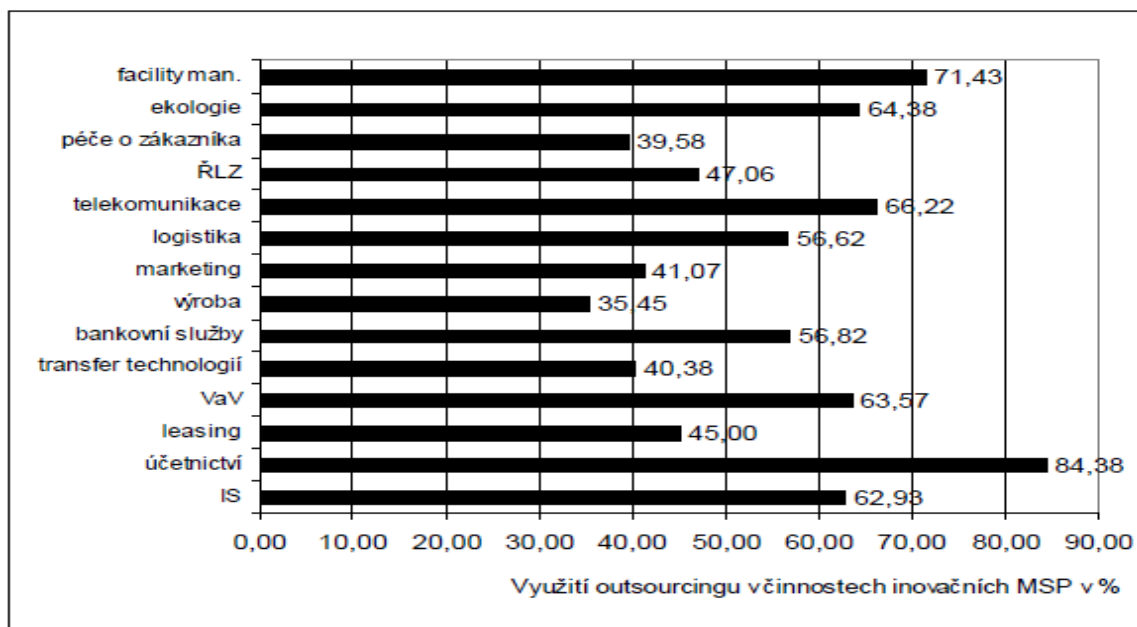
2.2.1 Oblasti služeb využívání outsourcingu⁵

Outsourcing jako nástroj pomáhá managementu převezmout tíhu a trápení s využitím a uvolňováním zdrojů, aby se pak management mohl soustředit na důležitá strategická rozhodnutí. A proto outsourcovaná oblast služeb se neustále rozvíjí, je to velmi široká oblast služeb mezi, které například patří: personální záležitosti, public relations, marketing, logistika, účetnictví, záruční servis výrobků, archivace dokumentů do digitální podoby, úklid prostor, stravování, služby IT, odborné konzultační služby, právní a daňoví poradci, správa a údržba atd.

⁵ <http://charon.hkfree.org/~wasek/nove/07%20-%20Moznosti%20Outsourcingu.pdf>

V České republice na přelomu roku 2007/2008 byl proveden výzkum, využívání outsourcingu v českých malých a středních organizacích, Českým statistickým úřadem – ČSU. Průzkum byl zaměřen na firmy, které mají zájem o inovace například nové technologie nebo spolupráce s vysokými školami. Dotazováno bylo 900 organizací a 153 firem vyplnilo dotazník, návratnost 17 %. Výsledky tedy ukázaly na služby, které jsou externími firmami nejvíce využívány formou outsourcingu v rámci České republiky. Obr. 2.2.1 znázorňuje výsledky výzkumu, kde nejvíce využívanou firmami outsourcovanou službou je účetnictví s 84 %, a se 71 % facility management. Graf názorně ukazuje na skutečnost, že outsourcing je značně rozšířen také ve vědě a výzkumu.[23]

Obr. 2.2.1 Oblasti služeb firem využívající outsourcing v inovačních činnostech v ČR



Pramen: <http://vyzkum.hf.tul.cz/wd/download/2008/f12.pdf>

V otevřených otázkách dotazníku korespondenti popsali důvody využívání ve výzkumu outsourcing. Nejčastější využití je při komplikovaných úkolech, při zavádění nových výzkumných metod a analytických metod a při kontrole výsledků v praxi.

Informační služby a telekomunikace také mají lukrativní postavení mezi vedoucími outsourcingovými službami a využívá je nad 60 % firem.

Poskytovateli outsourcingu v České republice nejvíc je v oblasti Prahy a Moravskoslezského kraje. Ostatní regiony v nabídce svých poskytovaných služeb

outsourcingu nejsou pozadu, hodnoty se přibližují k předním příčkám. Z průzkumu vyplynulo, že nejčastější obtíž pro ostatní kraje jsou v nedostatečném logistickém spojení regionů v České republice.

2.2.2 *Formy využívání outsourcingu*

Mezi základní alternativy outsourcingu zahrnujeme:⁶

- ◆ BPO – Business Process Outsourcing – Outsourcing podnikového procesu
- ◆ Complex IS/ICT Outsourcing – Komplexní IS/ICT outsourcing
- ◆ Partial IC/ICT Outsourcing – Částečný IS/ICT Outsourcing

Outsourcing podnikového procesu – BPO

Organizace vyčleňuje pouze část podpůrného procesu a zdrojů. Poskytovatele služby přebírá celý vyčleněný podpůrný proces firmy, zároveň i s podnikovými zdroji, které jsou potřebné pro chod procesu. Zde se například zahrnuje outsourcing účetnictví, úklid a údržba nemovitostí, stravování, logistika, vymáhání pohledávek atd. Organizace, i když vytěsnila část podnikového procesu externímu partnerovi, tak nadále zůstává sjednocená s hlavními podnikovými procesy.

Komplexní IS/ICT outsourcing

Organizace vyčlenila celou část procesu včetně zdrojů, na rozdíl od BPO, kde byla vyčleněna pouze část podpůrného procesu. Poskytovatel služby přebírá celý vyčleněný proces a také zodpovědnost za veškeré dodávky zdrojů potřebné pro chod organizace. Výhodou pro organizaci je, že není zatížena s vývojem, provozem informačních služeb a samotnými informačními procesy (servery).

Částečný IS/ ICT outsourcing

Organizace u částečného outsourcingu vytěsňuje pouze část například outsourcing emailů. Management zde nepotřebuje převést podpůrné procesy jako u BPO, ale pouze část procesu, služby nebo zdroje. Rozhoduje se, zda vytěsní:

- pouze zdroje například nájem specialistů
- pouze vstupy nebo výstupy

⁶ <http://charon.hkfree.org/~wasek/nove/07%20-%20Moznosti%20Outsourcingu.pdf>

- pouze ICT služby například účetnictví nebo ICT procesy například sjednocení aplikací.

Ostatní varianty forem outsourcingu dále rozdělujeme podle hlediska vlastnění zdrojů nebo umístění zdrojů. U vlastnictví zdrojů dochází k rozdělení na provoz a vlastnictví zdrojů. Můžeme se setkat jak s interním vlastnictvím tak interním provozem. Nastávají i takové situace, že firma je vlastníkem zdrojů, ale je externí provoz zdrojů. Další variantou outsourcingu je interní provoz zdrojů dané firmy, ale externím vlastníkem zdrojů je někdo jiný (leasing). Na trhu se setkáváme s multisourcingem tzn. s více poskytovateli, nebo s inovativním poskytovatelem, který na trhu je jediný. Rozhodující je samozřejmě umístění zdrojů buď centralizovaná, nákladově pro firmy je to výhodnější, nebo rozdělování, rozšiřování zdrojů.

2.3 Dokumenty outsourcingu

Firma se rozhodne udělat ten rozhodující krok k odloučení části podpůrných procesů nebo zdrojů v organizaci a formou výběrového řízení bude hledat odpovídající a zodpovědné poskytovatele těchto služeb. V některých organizacích předběžně vyberou z množství nabídek do užšího kruhu poskytovatele. Následně jim rozešlou *RFP – Request for proposal* předpoklady na návrh projektu. Zpětná reakce je od poskytovatele a to vyhotovením návrhu *Proposal*. Nezbytnou součástí je dokument *SLA – Service Level Agreement* a příslušné smlouvy.

Request for proposal

Obsahem jsou vize projektu a nároky na vypracování nabídky. Dokument především poukazuje na důvody vedoucí k doporučení outsourcingu dané firmy a upřesňuje daný proces. Představuje požadavky odběratele outsourcingu vůči poskytovateli, včetně stanovení základních cenových ukazatelů. Obsahem tvoří i parametry měření úspěšnosti, nabízí určité možnosti vyjednávání a jsou vítána komunikace a inovace v rámci procesu.[4]

Návrh – Proposal

Oslovení poskytovatelé zpracují návrh podle požadavků *Request for proposal*. Odběratel outsourcingu následně vyhodnotí nabídky a vybere adekvátní návrh poskytovatele.

Jednotlivé návrhy od poskytovatelů tvoří základ při rozhodování a samotném výběru konkrétní nabídky a k uzavření budoucí smlouvy.[4]

Součástí návrhu je představení finanční stability firmy poskytující své služby. Informace by měly ukázat finanční zdraví podniku, tak aby poskytl klientovi důvěryhodnost v majetkové situaci firmy a důvěryhodnost jak zvládá závazky vůči ostatním. V diagnostikování firmy se využívají tyto základní metody:

➤ **Ukazatele rentability** (*Profitability Ratios*).

Výnosnost poskytuje informace managementu, firmě, podniku jaká je ziskovost určitých činností do kterých, investoval svůj kapitál. Vzorce znázorňují poměr = dosažený zisk / různé základny.[9] K výpočtu se používají následující ukazatele rentability:

Rentabilita celkového kapitálu - ROA (return of assets).⁷

$$ROA = (\text{čistý zisk} / \text{celková aktiva}) \times 100 (\%)$$

Výsledek informuje v jakém poměru v podniku je čistý zisk k celkovému majetku investovaného do podniku, financována cizími nebo vlastními zdroji.[8]

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (return of common equity).⁸

$$ROE = (\text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}) \times 100 (\%)$$

Výsledek informuje vlastníka firmy, podniku jak ziskový je vložený vlastní kapitál do investovaného projektu. Výsledek je v procentech a vyjadřuje, kolik korun přinese každá investovaná 100 koruna.

Rentabilita nákladů.⁹

$$\text{Rentabilita nákladů} = (\text{čistý zisk} / \text{náklady}) \times 100 (\%)$$

Výsledek ukazatele informuje organizaci o výnosu získaný z koruny vynaložených nákladů.

⁷ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 255 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

⁸ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 255 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

⁹ <http://www.firemni-finance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/vypocet/>

Rentabilita tržeb - ROS (*return of sales*).¹⁰

$$ROS = (\text{čistý zisk} / \text{tržby}) \times 100 (\%)$$

Výsledek rentability tržeb informuje o výnosu docílený z tržeb.

➤ **Ukazatele likvidity** (*Liquidity Ratios*).

Finanční ukazatel formuluje způsobilost firmy uhradit splatné závazky. Základním principem ukazatele je větší objem oběžného majetku firmy než objem krátkodobých cizích zdrojů.

Vzorce znázorňují poměr = čítec (čím je možno platit) / jmenovatel (co je nutno zaplatit).¹¹

K výpočtu se používají následující ukazatele likvidity:

Běžná likvidita (*current ratio*)

$$(\text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé cizí zdroje}) \times 100 (\%)^{12}$$

Výsledek informuje organizaci o nevhodné nebo vhodné zvolené struktuře oběžných aktiv. Nevhodně zvolena znamená nadměrné zásoby nebo nedobytné pohledávky, které mohou vézt zhoršení finanční situace podniku. Výsledek by se měl přibližovat minimálně k 200%. [16]

Pohotovostní likvidita (*quick ratio*)

$$(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} / \text{krátkodobé cizí zdroje}) \times 100 (\%)^{13}$$

Výsledek informuje o dovednosti firmy hradit krátkodobé závazky penězi z účtů a vymahatelných pohledávek. Hodnoty by se měla přibližovat minimálně k 150%. [16]

Peněžní likvidita (*cash ratio*)

$$(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky} / \text{krátkodobé cizí zdroje}) \times 100 (\%)^{14}$$

¹⁰ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 254 s. ISBN 978-80-247-3051-6.

¹¹ www.obaka-karvina.cz/files/eko32.ppt

¹² SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 324 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

¹³ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 324 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

Výsledek informuje o dovednosti firmy hradit krátkodobé závazky z peněz na běžných účtech. Hodnota by se měla přibližovat minimálně k hodnotě 100%. [16]

➤ **Ukazatele zadluženosti** (*Leverage Ratios*).

Hodnoty ukazují finanční nestabilitu firmy. Analýza by měl ukázat poměr využívání cizích a vlastních zdrojů. Využívání vlastních zdrojů je pro firmu dražší než financování cizími zdroji. [16]

V analýze se využívají tyto vzorce:¹⁵

Celková zadluženost = (cizí zdroje / celková aktiva) x 100 (%)

Objem samofinancování = (vlastní kapitál / celková aktiva) x 100 (%)

Zadluženost vlastního kapitálu = (cizí zdroje / vlastní kapitál) x 100 (%)

Úrokové krytí = (čistý zisk + daně + úroky / nákladové úroky) x 100 (%)

➤ **Ukazatele aktivity.**

Výsledné hodnoty ukazatele informují firmu, jak hospodaří s aktivy. Kapitál je vázán s určitými položkami aktiv a pasiv. [16]

Obrat stálých aktiv = tržby / stálá aktiva (počet obrátů za rok)¹⁶

Service Level Agreement – SLA

SLA je potřebná nástroj na vybudování dlouhodobé a efektivní spolupráce mezi zadavatelem a poskytovatelem. Definovat SLA můžeme jako dohodu nebo smluvní podmínky o úrovni dodávky a komplectaci služeb. Service Level Agreement je právní dokument, kde jsou jasně popsány očekávání smluvních partnerů o poskytování služeb. Dokument

¹⁴ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. **324 s.** ISBN 978-80-247-3339-5.

¹⁵ SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. **325 s.** ISBN 978-80-247-3339-5.

¹⁶ SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. **256 s.** ISBN 978-80-247-3051-6.

zabezpečuje a předchází před neefektivním poskytováním služeb z hlediska pozdějších odlišných očekávání.[3]

SLA se orientuje na základní oblasti. Obsahem vypracovaného dokumentu by měly být informace týkající se vybavenosti, rychlosti, spolehlivosti a spojení různých technologií. Popsány případné změny v pracovních postupech a poskytnutí záruk při selhání.

Součástí SLA je prověřování jakosti poskytování služeb, a to v součinnosti s podmínkami SLA. Expertízy jsou hodnoceny podle předem stanovených metrik. U vymezování metrik se dodržují základní principy:

- orientace na outsourcingový plán zvláště s ohledem na sledovaný záměr, aby byl dosažen;
- výstižné upřesnění dané služby klientem v stanoveném termínu;
- výběry varianty metriky, které mohou být vykonávány výlučně poskytovatelem;
- výběry zásadových metrik a za nedodržení stanovených metrik následný postih;
- metriky s dostupnými zdroji dat pro kvalitnější ocenění, určení racionálního rozptýlu pro žádané hodnoty u individuálních metrik. [3]

V praxi některé organizace, na vybudování dlouhodobé spolupráce někdy zapojí třetí nezávislou stranu, aby prováděla kontrolu a monitoring outsourcingovaných služeb a následně podávala zprávy.¹⁷

Náležitě uspořádaný dokument SLA je pro poskytovatele a zadavatel motivací pro vzájemnou podporu a vzájemnou prosperitu pro obě strany. V globalizovaném světě vzájemná spolupráce a komunikace může nápomoci obou stranám k eliminaci překážek outsourcingu a profitování konkurenceschopnosti na trhu.

Po celkovém sjednání následuje další krok a to formulování a podepsání smluv.

Outsourcingové smlouvy by měly zahrnovat:¹⁸

- stanovení etap průpravy outsourcingu;

¹⁷ <http://www.systemonline.cz/outourcing-ict/tajemstvi-zkratky-sla-1.htm>

¹⁸ RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera a tipy pro české prostředí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 41 s. ISBN 978-80-251-1807-8.

- přeměny aktuálního stavu na externího dodavatele služby;
- stanovení doby dodávky služeb poskytovatelem;
- ukončení dodávky služeb a přesun zpět na firmu nebo jiného externího dodavatele služeb;
- Dále smlouva obsahuje smluvní strany, předmět smlouvy, harmonogram plnění, cena, odpovědná osoba, zabezpečení informací, odškodné za vzniklé škody, řešení nedorozumění, dokument SLA, východiska u vzniklých problémů, atd.

Druhy smluv k použití pro outsourcing:¹⁹

- ***Smlouva o dílo*** – využití pouze pro přípravnou etapu outsourcingu. Dílo zde je rozuměno jako *činnost časově přesně ukončena²⁰*, kdežto provoz outsourcingu je nepřetržitý.
- ***Nájemní smlouva*** – zaopatření dohodnutých aktivit poskytovatelem, ale vzniká problém například u pronájmu softwaru, který podle právního řádu nelze pronajmout, pouze věci.
- ***Mandátní smlouva*** – zde je možnost využití poskytovatele jako prostředníka, aby zadavatel nemusel jednat individuálně s třetí stranou.
- ***Smlouva nominální (nepojmenovaná)*** – tento typ smlouvy může připadat pro obě smluvní strany jako nejvýhodnější, ale není právním řádem ošetřena.

Obsahovat může komponenty výše uvedených smluv a vytvořit smlouvu smíšenou.

¹⁹ DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 38 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

²⁰ DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 38 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

2.4 Postup outsourcingu z hlediska outsourcera (zadavatele)

Prvním krokem v průběhu outsourcingu zadavatele je strategicky analyzovat a diferencovat hlavní a podpůrné činnosti (oblasti). Management při dosažení důležitého rozhodnutí by měl podle Maurice Greavera se obrátit na poradce, který je zběhlý, informovaný a má praxi s outsourcingem. Organizace by si měla položit otázky ohledně vize budoucnosti podniku. Dalšími položenými otázkami managementu jsou aktuální a budoucí struktury organizace, náklady, výkony a konkurenční privilegia.

Následkem analýzy je určení procesu k vyčlenění, který je dalším krokem postupu zadavatele. Zde jsou řešeny alternativy outsourcingu, výběr jednoho nebo více externích zajištění, rizika, potenciální náklady a zisk.

V další fázi postupu outsourcingu se konkretizuje rozsah externě žádaných služeb, přesně se stanovuje, které služby budou poskytovány a jaký postup se zvolí na přechod poskytovatele. V tomto kroku je možno již znát budoucího poskytovatele, nebo známe budoucího poskytovatele, kteří postoupili do základního kola výběrového řízení čili do závěrečného úzkého výběru. Zadavatel v této fázi využívá dokument *Request for Proposal* a definuje hranice předpokladů na poskytovatele.

Volbou profesionálního a odpovědného poskytovatele je možno předejít komplikacím nebo nezdarem. Proto rozumné je vybírat firmu, která poskytuje přehledně a flexibilně procesy a zvyšuje účinnost využívání zdrojů. Následně je nutné ošetřit tuto spolupráci smlouvou, která popisuje procesy a jejich hlediska, včetně stylu spolupráce mezi outsourcerem a vendorem.[4]

Etapa transformace účelných oblastí a změna obsluhy procesu na poskytovatele probíhá postupně. Vytěsnění určité části v organizacích se nejvíc dotýká také pracovníků, kteří danou oblast zajišťovali, a vzniká otázka, jak s nimi dál při dané změně (outplacement). V praxi organizace připojí do procesu outplacementovou agenturu, která uvolněné zaměstnance rozdělí do jiných organizací nebo institucí.

Po úspěšném absolvování jednotlivých kroků se může stát, že management přemýšlí stylem, že outsourcovaná část se již jich netýká. Omyl, aby úspěšnost daného záměru byla neefektivnější, je důležité komunikovat s poskytovatelem, vyhodnocovat projekt zda je splňován podle kritérií stanovených zadavatelem. Ne každý záměr je nejdokonalejší, vznik nečekaného problému může nastat kdykoliv, ale důležité je ho včas odhalit a překonat.

2.4.1 Výhody zadavatele (*outsourcera*)

Mezi výhody zadavatele patří zde, jak již výše v práci bylo zmíněno, zaměření se na hlavní předmět podnikání, například se to projeví v lepší jakosti výrobků a služeb, protože se podnik zaměří na hlavní činnost a to kontrolu svých výrobků.

Dalším plusem outsourcingu pro *outsourcera* je:

- kvalitní odborníci a kvalitní technologie získané outsourcingem může vést k jakostnějšímu zkvalitnění výroby;
- zkrácení výrobního cyklu, tzn. zákazníkovi je poskytnuta služba nebo výrobek dříve než tak to bylo před zavedením outsourcingu;
- redukce rizika;
- výsledkem získání finančních prostředků pomocí outsourcingu, podnik tak zvýší výrobu včetně zlepšení cash flow.[4]

2.4.2 Nevýhody zadavatele (*outsourcera*)

Outsourcing má i své nevýhody a špatná rozhodnutí může vést podnik k ohrožení. Většina podniků očekávají od outsourcingu snížení nákladů, ale pokud vztah zadavatel – poskytovatel nebude se vyvíjet jak by měl, náklady a to transakční se mohou naopak zvýšit například výdaje za právní služby. Špatný krok pro podnik mohl by vést:

- k snížení jakosti výrobků a služeb;
- k ztrátě organizace;
- riziko v nespokojenosti a následné změně dodavatele služby;
- vysoké náklady pro zadavatele se začátkem zavedením outsourcingu;
- selhání vzájemného vztahu a únik citlivých informací.[4]

2.5 Postup outsourcingu z hlediska vendora (poskytovatele)

Na rozdíl od zadavatele poskytovatel vstupuje do outsourcingu jako někdo s dlouhodobými zkušenostmi a zabývá se výběrem projektu, který by byl pro něj výnosný. Na základě obdrženého dokumentu Request for Proposal, kde jsou představeny požadavky zadavatele, poskytovatel hodnotí, zda projekt je dlouhodobě výnosný. Vytyčí si především, zda daná cena zabezpečí obstarání zdrojů potřebné pro výkon nějaké činnosti a jak ji nejlépe optimalizovat, aby pro poskytovatele byla rentabilní.

Pokud daný záměr se ukáže pro vendora jako výhodný, vypracuje plán nabídky na obstarání procesu. Obsahem záměru je popsán přijatelný rozsah činnosti, průběh a trvání převodu procesu na poskytovatele a cena. U návrhu to nekončí a následují další vyjednávání a definování objemu služeb, platebních podmínek, ochrana citlivých informací atd.

Dalším krokem po úspěšném dohodnutí na obou stranách následuje vypracování smlouvy.

Obsahem propracované smlouvy je:

- Objem služeb
- Individuální metriky SLA
- Platební podmínky
- Další podmínky:
 - Převod procesu na vendora
 - Podmínky ukončení smlouvy
 - Řízení ostatních vztahů [4]

Významnou fází je transformace a převod služby (procesu) na externího dodavatele, který je dlouhodobý. Součástí tohoto procesu je obstarání podrobných informací, jak daný proces probíhal v původní organizaci, aby poskytovatel mohl zajistit návaznost a plynulou spolupráci se zaměstnanci, školení zaměstnanců a zajistit kvalitní poskytování služby. Obě strany po akceptaci podmínek vypracují plán fungování převodu a transformaci služby. Zavádění procesu transformace probíhá krok za krokem čili postupně, s cílem odstranění případných chyb nebo technických závad.

Otevřená komunikace, pracovní schůzky mezi zadavatelem a poskytovatelem by měla být kontinuální průběh po celou smluvní dobu projektu. Vzájemná komunikace a postupné vyhodnocování projektu můžou zabránit případným problémům. Schůzky by měly být věcné za účelem při řešení vzniklých problémů a diskutovat o dalších krocích k případným změnám nebo úpravách smluvních požadavků.

Důležitou, úlohu zde odehrávají vypracované zprávy o průběhu procesu. Zadavatel má následně přehled a důvěru, že vše probíhá v souladu se zadáním. Dodavatel porovnává jednotlivé projekty s plánem, zda se nevychyluje od cílového stavu. Průběžně vypracované zprávy dávají zadavateli jistotu, že poskytovatel nezkresluje nebo nezatajuje důležité informace.[4]

2.5.1 Výhody poskytovatele

Aktiva, která jsou motivujícím důvodem dodavatele vstupovat do outsourcingu, obzvlášť jsem, patří:

- Předpokládané tržby, kde příjmy a výdaje dodavatele, díky uzavřeným kontraktům například na pět let si poskytovatel může finanční prostředky si naplánovat a průběžně řídit.
- Vyřazení konkurence a ušetření nákladu na udržení konkurenční pozici na trhu.
- Expanze čili rozšíření pole působnosti dodavatele například ujmout se logistického centra.
- Redukce, nákladů na prodej, díky dlouhodobým smlouvám.
- Snížení rizika díky předpokládaným příjmům a důvěře odběratele.[4]

2.5.2 Nevýhody poskytovatele

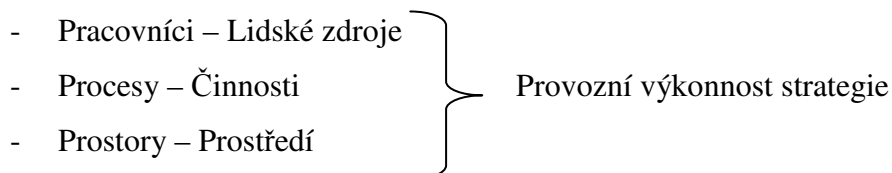
Poskytovatel vstupující do outsourcingu kromě výhod může i přinést určitá rizika, nevýhody, kterými jsou například:

- Změna podnikové struktury po zavedení outsourcingu.
- Rozepře zadavatele ohledně kvality a kvantity efektivní výroby.
- Převzetí zaměstnanců je finančně náročná pro poskytovatele.
- Přebírání rizika za technologické úpravy.[4]

2.6 Facility management

Rozvoj firmy závisí na mnoha faktorech. Mezi nejdůležitější patří zdroje, které by měly být firmou vzájemně propojené a co nejefektivněji využité. Management proto neustále analyzuje zdroje z hlediska objemu, jakosti, dispozici, využití a případného doplnění nebo najmutí od poskytovatele. V dnešní době se organizace zaměřují na maximální ohebnost a minimální mrhání zdrojů a času. A proto organizace vytěsňují určité aktivity z firmy, které ubírají hodnotu. Možnosti pomoci nabízí outsourcing pro snižování nákladu a nalezení úspor. Zvláštní formou outsourcingu zaměřená na podpůrné činnosti je facility management, dále pouze FM, který se zaměřuje na šetrné provozování nemovitostí. FM je to plánování a řízení podpůrných vytěsňovaných činností v podniku v spojitosti na chod nemovitosti a technologie. [3]

Asociace IFMA definovala facility management takto: „Metoda, která v organizacích sladuje pracovní prostředí, pracovníky a pracovní činnosti. Zahrnuje v sobě principy obchodní administrativy, architektury, humanitních a technických věd.“²¹ Definice v publikacích je doplňována metodou 3P a spojením vytváří synergii, které jsou cílem facility management:



Základní zásadou FM je zabezpečení podpůrných činností odbornými lidmi. Úkolem je pak zaručení vysoké kvality při nízkých nákladech, pohodlné pracoviště pro motivující výkon pracovníka. Zde se uplatňuje synergie z jedné části ušetřené náklady při zvýšené produktivitě, a z druhé části služba facility management přináší poskytovateli zisk. Cílem FM je posílení takových činností v organizaci, které přenášejí efektivitu jak organizaci, poskytovateli, tak i pracovníkům.

Oblasti, na které se zaměřuje, jsou následující:

- Poskytování služeb v komerční oblasti - nájemné, správa, údržba objektů.
- Poskytování služeb v údržbě a montáži techniky.
- Poskytování služeb jako ostraha, úklid nemovitostí a objektů.
- Dodávání služeb oblasti lidských zdrojů a organizací ve formě například servis IT, účetnictví, daně, audit, controlling, poradenství, konzultace, školení zaměstnanců personální činnost atd.

Facility management je u organizací a institucí velmi oblíbený manažerský nástroj. Přijetí facility služeb občas se shledává u firem s odporem ke změnám. Změny znamená jiné názory, jiné specifikace úkolů a jiné postoje k dané činnosti. Odpor často nachází se u zaměstnanců, kteří nemají důvěru k provádějícím změnám. Pochybnosti zaměstnanců nastávají ze strachu narušení jejich vztahů, praktik a strach z neznámého. Dalším negativem je facility manažeri dávají ruce pryč od nepříjemných konfliktů. Zaměstnanci mají obavy, že nároky nové firmy přebírající za nich odpovědnost, nezvládnou a nemají na to odpovídající dovednosti.

²¹ DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 25 s.

Organizace aby se vyhnuly nepříjemnostem, souvisejícím s převodem určité činnosti včetně zaměstnanců orientuje se na jejich zlepšení a to:

- Zřetelná a motivující referovaná vize budoucnosti firmy poskytující facility služby.
- Využití příznivých přínosů a nepříznivých omezení motivací pracovníků pro udržení efektivní změny procesu.
- Zapojit co nejširší okruh pracovníků do změny procesu.
- Podpořit sebemenší úspěch pracovníka v procesu změny.
- Atd.

V současné době facility management je výhodný směr pro firmy. Organizace se mohou tak soustředit na hlavní činnosti například společnost se rozhodne uskutečnit výstavbu budovy a spojená náročnost údržby klidně může přenechat facility službám. Tato spolupráce může přinést optimální úspory nákladů na výstavbu.

2.6.1 Norma ČSN EN 15221²²

V Evropě se facility management vyvíjí různě, důvodem jsou rozdíly historické, kulturní a rozdílné vnímání podpůrných činností. A proto byly vytvořeny celoevropské standardy EN 15221 pro jednotnou definici a terminologii facility management. Česká i Slovenská republika přijala v roce 2005 dvě části normy ČSN EN 15221 a další čtyři byly vydány v roce 2010.

V první části normy ČSN EN 15221 je uvedena definice a terminologie FM a upřesnění lidí zabezpečující komunikaci, přehlednost nákladů potřebné na zajištění podpůrných činností, snižování konfliktů mezi interními a externími poskytovateli služeb.

V druhé části normy ČSN EN 15221 je uvedena instrukce na vypracování kontraktů o pracích facility management. Přesně je definován vztah klient, který získává služby a poskytovatelem, který dodává facility služby.

Rozšířen byl o dodatky:

- FM kvalita dodávaných služeb.
- Hodnocení životních nákladu budovy, hodnocení podle dalších kritérií s vlastností.

²² VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů. Facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5.

- Působivost a výkonnost úrovně služby.
- Metrika – měření prostoru.

Norma nenabízí standardní formuláře FM, práva a povinnosti nejsou omezující pro obě strany. Je pouze vodítkem, doporučením, instrukcí pro smluvní strany a nezavazuje klienta a poskytovatele k použití jakékoliv části.

Další aplikované normy organizacemi v praxi:

- Norma ČSN EN ISO 9001:2001²³ - Systém managementu řízení jakosti. Zahrnuje základní požadavky na systém řízení jakosti v organizacích. Pomáhá organizacím řešit problémy a vyhnout se následujícím problémům ve všech procesech. Zaměřuje se na poskytování kvalitních výrobků a zvyšování spokojenosti požadavků zákazníka.
- ČSN EN ISO 14001:2005²⁴ – Systém environmentálního managementu. Opatření a zdokonalení péče o životní prostředí. Pomocný nástroj na přiměřené využívání zdrojů.
- ČSN OHSAS 18001:2008²⁵ - Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Zavedení normy by mělo pomoci organizacím snížit nemocí z povolání a výskytů nehod na pracovišti.

2.7 Ostatní podpůrné procesy

Facility management není jediný podpůrný proces využívaný k rozhodování o outsourcingu. Mezi další procesy patří například:

a) *Matice BCG* (Boston Consulting Group)²⁶

Metoda hodnotí výrobky a služby ve dvou proporcích: míra růstu příslušného výrobku nebo služby a tržního podílu příslušného výrobku nebo služby. Kombinace proporcí vzniká matice se čtyřmi druhy výrobků nebo služeb. Druhy matice jsou pojmenovány takto: Hvězdy, Otazníky, Dojné krávy a Hladoví psi.

²³ <http://www.tzu.cz/index.php?adr=47>

²⁴ http://www.tzu.cz/get_dokument.php?ID=72

²⁵ <http://www.tzu.cz/index.php?adr=40>

²⁶ DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 21 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

b) *Model procesů a zralosti podniku* (PEMM – Process and Enterprise Maturity Model)²⁷

Obsahem modelu je pět procesních pomocníků:

- Design – Návrh provedení procesu.
- Performers – Aktéři procesu.
- Owners – Vlastníci odpovídající za proces.
- Infrastructure
- Metrics – měřítka pomáhají vyhodnocovat výsledky procesu.

c) *Porterův generický hodnotový řetězec*²⁸

Metoda rozděluje činnosti organizace na podpůrné a primární. Podpůrné činnosti nejsou primární pro zákazníka a základní činnosti jsou konkurenční výhodou pro danou společnost.

Obsahem podpůrných činností je:

- Infrastruktura podniku.
- Řízení pracovníků.
- Technologický rozvoj.
- Dodávání činností.

Obsahem primárních činností je:

- Vstupní operace.
- Výroba a provoz.
- Výstupní operace.
- Marketing
- Servisní služby.

²⁷ DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 24 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

²⁸ DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 17 s. ISBN 978-80-7400-010-2.

3. Charakteristika společnosti

V úvodu diplomové práce bylo zmíněno, že firma si nepřeje být jmenována, proto zvolím neutrální označení ABC s.r.o.

Firma ABC s.r.o. působí v oblasti služeb od roku 1994. Po příslušných změnách v roce 2004 působí zejména v rámci Moravskoslezského kraje, přičemž sídlo firmy se nachází v Karviné a jednotlivá střediska jsou v Třinci, Brně a Bohumíně. Vlastní působnost je zejména zaměřená na výrobu, opravy, údržbu a montáže strojních a elektrických zařízení (včetně úklidových a souvisejících služeb) v rámci podniků Třineckých železáren, a.s. a Moravie Steel, a.s., ŽDB Group – Železářny Drátovny Bohumín a dalších. Na trhu je konkurence v oboru poskytování těchto služeb v Moravskoslezském kraji hodně, a proto firma se rozhodla rozšířit pole působnosti do Brna a do zahraničí. Rozšířila i nabídku svých služeb o:

- Správa a údržba nemovitostí.
- Strojní výroba – oprava, údržba a montáže.
- Obchodně technické služby a logistika.
- Čistící a úklidové služby, deratizace.
- Oceňování majetku.

K takovému rozhodnutí vedení přimělo také to, že nabídky firmy ABC s.r.o. byly odmítány a to jen z důvodu, že součástí oprav a údržby byly požadovány úklidové služby. Firma rozšířením poskytování služeb tak na trhu posílila svůj konkurenční potenciál, nabízí služby, které předtím pouze zprostředkovala na žádost klienta. Organizace se začala zúčastňovat výběrových řízení, kde zdárně uspěla. Přebírá úklidové služby, údržby nemovitostí a technické služby od společností a institucí, pro něž je to nákladné. V současné době firma zaměstnává přes 30 zaměstnanců.

Společnost využívá chemické prostředky na odstranění nečistot v souladu s hlavním hygienikem České Republiky a Ministerstvem zemědělství České republiky. Spolupracuje dlouhodobě s dodavateli čisticích výrobků Diversey Česká republika s.r.o, MPD Rakovník, Druchema a Ecolab Hygiene s.r.o. Technologie čili mycí automaty, vysavače pro mokré a

suché čištění, extraktory na čištění koberců, čalounění, tvrdých druhů podlah a úklidové nářadí využívá od společností Tennant, Karcher, Eastmop a Columbus.

Firma ABC s.r.o. klade důraz na poskytování kvalitní služby odběratelům a proto striktně dodržuje a školí své zaměstnance v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP), neustále zlepšuje integrovaný systém managementu, prostředí a uplatňuje tyto normy:

- ČSN EN ISO 9001:2001 – Systém managementu řízení jakosti.
- ČSN EN ISO 14001:2005 – Systém environmentálního managementu.
- ČSN OHSAS 18001:2008 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Aplikování a dodržování zásad všemi pracovníky, firma očekává výsledky v těchto oblastech:

- Uspokojení požadavků zákazníka.
- Zvyšování intenzity činnosti zaměstnanců.
- Zvyšování schopnosti, výkonnosti a spokojenosti pracovníků.
- Snížení pracovních úrazů.
- Zlepšení životního prostředí.
- Zefektivnění působivosti řízení.
- Snížení nákladů na provoz a zvýšení příjmů.

Firma si velice zakládá na strategii propracované do detailu. Společnost se snaží zvyšovat a vylepšovat kvalitu úklidových služeb s minimálními náklady pro odběratele. Využívá novější technologie a přípravky, které jsou ekologicky šetrné vůči přírodě a majetkům odběratelů. Každý zaměstnanec je součástí strategie, motivací pro zaměstnance jsou školení v České republice a také v zahraničí. Firma klade velký důraz na komunikaci s odběratelem ohledně jeho očekávání v poskytování úklidové služby, a proto důkladně provádí kontroly a dohlíží na práci svých zaměstnanců. Od nástupu do firmy je pracovníkům zřetelně dáváno najevo, že prostory klientů jsou pro ně důležité a proto by měli přistupovat k práci zodpovědně. Výsledkem jsou nové kontrakty s klientem a udržení pozice na trhu v poskytování úklidových služeb, ale také zvýšený výkon zaměstnanců.

Firma za léta své existence má svůj osvědčený postup převzetí zakázky. Prvním krokem je rozbor daného objektu. Po analýze objektu klient a firma začínají plánovat, dochází k akceptaci pracovních metod klientem a formuluje se smlouva. Firma po analýze ještě vždy

zvažuje, zda současná technologie je vyhovující nebo bude nutná případná investice do pracovních prostředků. Součástí postupu je i vzdělávání pracovníků, případná profesní úprava. Po ustálení požadavků klienta jsou technologie přeneseny na pracoviště. Odpovídající vedoucí pracovník má stálý dohled nad vykonávanou prací tak, aby byla kvalitní. Firma si dává záležet na neustálou komunikaci se zástupcem klienta. Poslední fází je převzetí povinností a zodpovědnosti za daný objekt.

4. Praktická část

Koncem ledna firma ABC s.r.o. poslala nabídku zadavateli zakázky nejmenované společnosti, na zúčastnění výběrového řízení k převzetí úklidové činnosti hlavní budovy a skladů. V únoru do užšího kola postoupila firma ABC s.r.o. a zároveň obdržela od zadavatele zakázky, výzvu k podání návrhu zajištění úklidové činnosti (Request for proposal).

4.1 Výzva zadavatele Request for proposal

Úvodem request for proposal zakladatel seznamuje poskytovatele se základními informacemi: sídlo společnosti, že je zapsána v obchodním rejstříku, identifikační číslo (IČ), daňové identifikační číslo (DIČ), zastoupení na základě plné moci a bankovní spojení. Výzva se skládá z jedenácti bodů a každý bod má pod body. Výzva jasně definuje požadavky zadavatele a to je kompletní převzetí úklidových prací a spojená s tím likvidace odpadů z činnosti dodavatele. Zadavatel ve výzvě seznamuje s postupným měsíčním v ucelených částech předáním úklidové činnosti. V požadavcích předmětu plnění oznamuje zadavatel, že dodatečné náklady vzniklé před podepsáním smlouvy zadavatel nehradí.

Hlavní požadavky na vypracování návrhu nabídky poskytovatele obsahují zhruba tyto body:

1) Zadavatel požaduje ve výzvě zpracování nabídkové ceny dle jednotlivých činností:

- Ceny za úklidové služby přepočtené za 1m² podlahové plochy.
- Předpokládané náklady na materiál k zajištění požadovaného úklidu za 1 měsíc.
- Celkovou cenu za 1 den, 1 měsíc, 1 rok s četností úklidu, cenu bez DPH a cenu včetně DPH.
- Hodinovou sazbu v Kč pro případné činnosti nad rámec smlouvy.

Podmínky ohledně ceny mohou být upraveny po dohodě mezi smluvními stranami. Nabídková cena musí být zalepená samostatně v obálce a odevzdána s nabídkou.

2) Poskytovatel má obeznámit zadavatele ohledně držení licencí, pojištění, poplatků, bonusů, slev, rabatů a dopravních nákladů.

3) V dalším bodě je poskytovatel seznámen s platebními podmínkami, kdy bude fakturace prováděna a její splatnost. Pokuty a sankce za nedodržení splatnosti plateb za úklidové služby. Je uvedena adresa účetního oddělení, pro zaslání faktur.

4) Smluvní sankce a pokuty poskytovateli, například při neoznámení vzniku škody a odstranění škody se částka bude účtovat ve výši 5000 Kč. Nedodržení termínu plnění sankce je pokuta 0,1 % - 10 % z ceny zakázky.

5) Klient požaduje ve výzvě předložení kvalifikačních podmínek:

- Výpis s obchodního rejstříku originál nebo stejnopis s ověřením od notáře.
- Poskytovatel musí předložit kvalifikační předpoklady a oprávnění k podnikání v plném rozsahu.
- Předložení aktuálního stavu vlastních zaměstnanců a aktuální stav vedoucích zaměstnanců.
- Předložení dokumentů o způsobilosti finanční a ekonomické poskytovatele.
- Seznam realizovaných dodávek poskytovatele.

6) Další doklady k předložení poskytovatelem:

- Základní údaje poskytovatele včetně identifikačního čísla (IČ).
- Doklad registrace poskytovatele vydaný příslušným finančním úřadem (DIČ).
- Doklad o odborné schopnosti a dovednosti poskytovatele.

7) Další požadavky zadavatele:

- Předložení technologického vybavení a prostředků dodavatele.
- Uvést klientovi metody zabezpečení úklidových prací.
- Zadavatel nebude poskytovat zálohy.
- Zadavatel nevrací nabídky, pokud nejsou poslány po lhůtě podání výzvy.
- Zadavatel neposkytuje náhradu finančních nákladů vynaložené na výběrové řízení.

8) Dodavatel je seznámen se dnem odevzdání návrhu a kontaktní osobou poskytující dodatečné informace ohledně informací týkající se například místa odevzdání, adresy a atd.

Hodnotícím kritériem bude:

- Celková nabídková cena dodavatele.
- Jednotková cena dodávaných úklidových služeb.

- Doporučení podobných zakázek uchazeče výběrového řízení.

Poskytovatel je seznámen s veškerými důvody, které by vedly k vyřazení nabídky zadavatelem. Výsledek se poskytovatel dozví až po ukončení výběrového řízení a to písemnou formou.

4.2 Zpracování návrhu (*Proposal*)

Firma ABC s.r.o. na základě obdržené výzvy zpracuje návrh a doloží k návrhu veškeré potřebné dokumenty k výběrovému řízení, aby odevzdala v stanoveném termínu veškeré podklady na sekretariát.

Detailně jsem zpracovala základní postup a následně dle jednotlivých bodů požadovaných outsourcerem je zpracována nabídka ABC s.r.o. Pomocí výkazů a dalších podkladů firmy ABC s.r.o. vypracuji tabulky, grafy a výpočty potřebné pro tuto práci.

Ad 1) V prvním bodě požadavku klienta je zpracování nabídkové ceny. Níže uvedená nabídková cena za jednotlivé služby se pohybují od 0,55 Kč do 300 Kč. Výpočty v nabídce ceny jsou maximální, náklady na m² a ks již zahrnují pracovní prostředky a čisticí prostředky. Sazba zaměstnance za vykonání úklidové práce se pohybuje od 150 Kč/hod. do 300 Kč/hod., zde záleží, jestli pracovník použije stroj nebo danou práci vykoná ručně (*příloha č. 5*) nebo může dojít k situaci, že je zapotřebí odborníka (deratizace). Výše ceny je také odvozena od množství znečištění a počasí.

Doplňující úklidové práce, které zahrnují čištění nábytku, topných těles atd., jsou dohodnuté po konzultaci s klientem a nejsou zahrnuty do souhrnné ceny. Důvodem nezahrnutí je, že klient ve výzvě požaduje pouze cenu za úklid ploch. Níže uvedené ceny jsou základem pro výpočet souhrnné ceny za poskytování celkové úklidové služby.

Cena pravidelného úklidu:

| | |
|-----------------------|---------------------------|
| I. vnitřních prostorů | od 0,55 Kč/m ² |
| II. vnějších prostorů | od 0,48 Kč/m ² |

Cena jednorázového úklidu:

| | |
|---|---------------------------|
| I. Mytí oken včetně rámu a parapetů | od 7,00 Kč/m ² |
| II. Mytí výlohových oken včetně rámu | od 6,00 Kč/m ² |
| III. Čištění žaluzií - vertikální látkové | 14,00 Kč/ ks |
| IV. Čištění žaluzií – hliníkové | 16,00 Kč/ ks |

| | |
|--|----------------------------|
| V. Čištění koberců strojem | od 8,00 Kč/m ² |
| VI. Čištění koberců parou | od 12,00 Kč/m ² |
| VII. Čištění koberců speciálními přípravky | od 30,00 Kč/m ² |
| VIII. Čištění koberců strojem na sucho | od 15,00 Kč/m ² |
| IX. Mytí podlah dlážděných strojem | od 3,00 Kč/m ² |
| X. Mytí podlah dlážděných ručně | od 9,00 Kč/m ² |
| XI. Mytí podlah – PVC | od 3,00 Kč/m ² |
| XII. Mytí podlah – Dřevo | od 20,00 Kč/m ² |
| XIII. Ochrana ploch – speciální emulze | od 45,00 Kč/m ² |
| XIV. Mytí a čištění stěn - keramické obklady | od 40,00 Kč/m ² |
| XV. Mytí a čištění stěn - olejové obklady | od 17,00 Kč/m ² |

Doplňující úklidové práce:

| | |
|---------------------------------------|---------------------------|
| I. Mytí a čištění – nábytku | 135,00 Kč/hod. |
| II. Mytí a čištění – křeslo | 50,00 Kč/ks |
| III. Mytí a čištění - křeslo kožené | 65,00 Kč/ks |
| IV. Mytí a čištění - sedačka textilní | 250,00 Kč/ks |
| V. Mytí a čištění - sedačka kožená | 400,00 Kč/ks |
| VI. Mytí a čištění dveří | od 8,00 Kč/m ² |
| VII. Mytí a čištění topných těles | 17,00 Kč/Ks |
| VIII. Mytí a čištění lamp a svítidel | 12,00 Kč/ks |
| IX. Mytí zásuvek a vypínačů | 7,00 Kč/ks |

Zimní pohotovost při úklidu sněhu od 150,00 Kč/hod.

Doprava mimo Brno, Ostrava, Karviná a Třinec 300 Kč

Přílohou obdržené výzvy od klienta byl inventář celého objektu (*příloha č. 1*). Obsahem inventáře je seznam ploch kanceláří a chodeb budovy A (hlavní budova organizace), budovy B (hlavní sklad, sklad č. 1 a šatny), venkovní plochy a základní specifické úklidové práce požadované klientem. U jednotlivého typu prostoru je přesně vyměřena plocha a četnost úklidu za týden (5xT – pět krát za týden).

Plochy skladů jsou částečně pokryté regály a skříněmi (Budova B, položka prostoru 101 – sklad automob. strojů je 20 % pokryto regály), a proto celková plocha je snížena o 20 % a cena zahrnuje pouze plochu nepokrytou regály. Důležitou součástí úklidu je složení povrchu (dlažba, PVC, koberec, beton-nátěr), protože na různé povrchy jsou různé nástroje a přípravky, jejich spotřeba je různá a odvíjí se od toho i cena.

Stanovení souhrnné ceny zakázky je znázorněn v tabulce - příloha č. 2. Tabulka představuje pasportizaci jednotlivých prostorů hlavní budovy firmy včetně jejich výměru ploch a cen. Pro lepší orientaci sloupce jsou označeny písmeny abecedy. Níže uvedená tabulka 4.2.1 představuje zkrácenou verzi tabulky – příloha č. 2.

Tabulka 4.2.1 Periodický úklid hlavní budovy firmy – BUDOVA A

| Periodický úklid hlavní budovy firmy – BUDOVA A | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|----------------------------|-----------------|-----------------------|------------------------|-------------------------|
| | a | b | c | d | e | f | g | h | i |
| | Plocha m ² | Počet ploch | Celkem m ² | Četnost úklidu | Cena za 1m ² | stroj/ ručně | Cena za den | Cena za měsíc | Cena za rok |
| Typ prostoru | | | a x b | z x T | | | c x e | g x y | h x 12 |
| Kanceláře – Koberce I | 20,5 | 5 | 102,5 | 5 | 0,95 Kč | stroj | 97,38 Kč | 2044,88 Kč | 24 538,5 Kč |
| Archiv - Dlažba | 37,2 | 1 | 37,2 | 1 | 9,55 Kč | ručně | 355,26 Kč | 1 421,04 Kč | 17052,5 Kč |
| Celkem | 354,6 | 29 | 584,5 | | | | 2302,08 Kč | 29867,98 Kč | 358 415,7 Kč |

Pramen: vlastní výpočty; tvorba tabulky: <http://www.cac-clean.cz/default.aspx>

- Sloupec **a** - Plocha jednoho prostoru v m² (Kancelář – Koberce I je plocha 20,5 m²);
- Sloupec **b** - Četnost stejných ploch m² v budově (Kancelář – Koberce I se vyskytuje v budově *pět krát*);
- Sloupec **c** - Celkem m² se vypočítá součinem sloupce **a**, **b** (Kancelář – Koberce I má plochu 20,5 x 5 se vyskytuje v hlavní budově = 102,5 m²);
- Sloupec **d** - Četnost úklidu za týden. Písmeno **z** znamená četnost v týdnu - **T**.
- Sloupec **e** – Cena za 1m² závisí, zda je práce vykonávána ručně (cena se pohybuje od 3,55 Kč – 9,95 Kč.) nebo strojem (cena se pohybuje od 0,85 Kč – 3,55 Kč.) a rozhoduje tedy typ povrchu v prostoru;
- Sloupec **g** – Cena za den za m² se vypočítá součinem sloupce **c**, **e** (102,5 x 0,95 = 97,38 Kč za den úklidu);
- Sloupec **h** – Cena za měsíc se vypočítá součinem sloupce **g** a počet dnů **y**. Cena se odvíjí od četnosti úklidu v měsíci. Koupelny se uklízí pět krát do týdne tzn., za měsíc je to 21 dnů, kotelná se uklízí jednou týdně, tzn. za měsíc jsou to čtyři dny. (Kancelář – Koberce I se uklízejí pět krát do týdne tzn. 21 dnů x 97,38 Kč = 2044,88 Kč za měsíc);

- Sloupec **i** – Cena za rok se vypočítá součinem sloupce **h** a **12 měsíců** (*Kancelář – Koberce I* $2044,88 \times 12 = 24538,50$ Kč.).

Celkem za úklid hlavní budovy o ploše 584,5 m² (přízemí a první patro) znázorňuje tabulka 4.2.2 Výše sazby DPH pro poskytování úklidu od 1. ledna 2010 je pro firmy 20 % a pro domácnosti je 10 %.

Tabulka 4.2.2 Celková cena za úklid hlavní budovy firmy – BUDOVA A

| | Cena úklidu za den | Cena úklidu za měsíc | Cena úklidu za rok |
|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Cena bez DPH | 2 302,08 Kč | 29 867,98 Kč | 358 415, 70 Kč |
| Cena s DPH 20% | 2 762,49 Kč | 35 841, 58 Kč | 430 098,84 Kč |

Pramen: vlastní výpočty

Součástí hlavní budovy firmy je BUDOVA B. Stanovení ceny zakázky na sklady a sklad s garáží, je stejný postup jak u hlavní budovy firmy. Odlišnost je v ceně za 1 m² úklidu, důvodem je jiný povrch prostoru, použití jiné technologie a jiných přípravků na úklid prostoru. V sloupci **e** – Cena za 1 m², cena úklidu strojem se pohybuje od 0,95 Kč do 35 Kč a ruční úklid od 9,95 Kč do 12,95 Kč. Tabulka 4.2.3 znázorňuje celkovou cenu zakázky za plochu 9 631,8 m² BUDOVU B s DPH i bez DPH.

Tabulka 4.2.3 Celková cena za úklid skladů – BUDOVA B

| | Cena úklidu za den | Cena úklidu za měsíc | Cena úklidu za rok |
|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Cena bez DPH | 313 025,95 Kč | 3 765 089,16 Kč | 45 181 069,92 Kč |
| Cena s DPH 20% | 375 631,15 Kč | 4 518 106,99 Kč | 54 217 283,9 Kč |

Pramen: vlastní výpočty

Dalším komponentem zakázky je úklid venkovních ploch. Obsahem přílohy č. 4 jsou tabulky s úklidem venkovních ploch v zimě a celoročně. U výpočtu nabídkových cen venkovních ploch velmi záleží na počasí. Cena v tabulce 4.2.4 celoroční pohotovost představuje cenu za klasický úklid venkovní plochy bez pokrytí sněhu a neočekávaných přírodních kalamit. Tabulka 4.2.5 zimní pohotovost představuje úklid venkovních ploch nejenom v zimě, ale také úklid při odstraňování živelných pohrom (povodeň, polámané stromy, sněhová kalamita) pak souhrnná nabídková cena se může narůst do podoby v tabulce 4.2.5.

Tabulka 4.2.4 Celková cena za úklid venkovních ploch – Celoroční pohotovost

| | Cena úklidu za den | Cena úklidu za měsíc | Cena úklidu za rok |
|------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Cena bez DPH | 204 450,00 Kč | 33 800,00 Kč | 909 600,00 Kč |
| Cena s DPH 20 % | 245 340,00 Kč | 40 560,00 Kč | 1 091 520,00 Kč |

Pramen: vlastní výpočty

Tabulka 4.2.5 Celková cena za úklid venkovních ploch – Zimní pohotovost

| | Cena úklidu za den | Cena úklidu za měsíc | Cena úklidu za rok |
|------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| Cena bez DPH | 418 950,00 Kč | 3 251 300,00 Kč | 10 562 100,00 Kč |
| Cena s DPH 20 % | 502 740,00 Kč | 3 901 560,00 Kč | 12 674 520,00 Kč |

Pramen: vlastní výpočty

Celková cenová nabídka firmy za úklid hlavní budovy, skladů, venkovních ploch a připočítána sazba pracovníka za denní servis na měsíc, čili letní období bez DPH činí 4 270 544, 64 Kč a s DPH 5 124 653 Kč. Měsíční celková cenová nabídka v zimním období činí bez DPH 7 067 294, 64 Kč a s DPH 8 480 753, 562 Kč.

Některé činnosti úklidu nejsou započteny výše uvedených měsíčních cen, protože některé činnosti jsou vykonávány dva krát nebo čtyři krát do roka. Úplné vyčíslení nákladů na úklid vykazuje roční cenová nabídka, která činí bez DPH 62 140 135, 62 Kč a s DPH 74 568 162,74 Kč. Tato cenová nabídka je maximální, zde jsou zahrnuty všechny položky v poskytování úklidu například v případě sněhové kalamity, odstraňování nánosů způsobené povodněmi atd.

V praxi roční cena je o něco nižší, příkladem může být, kdy firma přebrala úklidovou a údržbovou činnost o 100 m² větší než současná nabídka klienta, a roční suma příjmu z úklidu byla o 45 % nižší, protože počasí bylo přívětivé a žádné sněhové nebo povodňové kalamity.

Ad 2) U stálých zákazníků firma poskytuje slevy a bonusy ve výši 20 % na mytí oken a parapetů, 10 % na mytí nábytku a 10 % slevy s ceny zákazníka při úklidu plochy nad 3000 m². U klientů, kteří se zdráhají neuhradit pohledávky za odvedenou práci, výše úroku z prodlení činí 0,05 % za každý den prodlení platby.

Firma ABC s.r.o. zajišťuje si sama dopravu materiálu a technologii na pracoviště. Cena zahrnuje veškeré náklady na poskytované služby, pojištění, licenční poplatky a dopravní náklady.

Firma je pojištěna u společnosti Kooperativa Vienna Insurance Group a její právní ochranu zabezpečuje D. A. S. pojišťovna právní ochrany a.s. ABC s.r.o. je členem České asociace úklidu a čištění a je držitelem certifikace ISO 9001 a uplatňuje tyto normy:

- ČSN EN ISO 9001:2001 – Systém managementu řízení jakosti.
- ČSN EN ISO 14001:2005 – Systém environmentálního managementu.
- ČSN OHSAS 18001:2008 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.

Ad 3) V nabídce dodavatel zaručuje odběrateli, že vystavené faktury za úklidovou službu dodavatelem, budou obsahovat náležitosti podle zákona 235/2004Sb., o dani z přidané hodnoty, ve znění pozdějších předpisů. Dle výzvy zadavatele splatnost faktury bude činit 45 dnů od vystavení faktury. Pokuta bude ve výši jak již dříve zmíněno v bodě ad 3) 0,05 % plus soudní výlohy a právní náklady.

Ad 4) Poskytovatel úklidové služby souhlasí se smluvní sankcí a pokutou za vznik škody odběrateli. Zároveň dodavatel požaduje po poskytovateli při vzniku škodu na majetku například na technologiích, kterou manipulovali neoprávnění pracovníci než pracovníci firmy ABC s.r.o. ve výši 20 000 Kč a při nedodržení termínu plnění sankce je pokuta 10 % z ceny zakázky.

Ad 5) Firma ABC s.r.o. jako dodavatel předloží dokumenty, aby splnil požadavky finanční a ekonomické způsobilosti podle § 55 zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách.

Předložení dokumentů o způsobilosti finanční a ekonomické poskytovatele znázorňují *přílohy* č. 6 rozvaha znázorňující majetek společnosti a její zdroje, č. 7 výkaz zisku a ztrát a č. 8 finanční ukazatele (údaje jsou v tis. Kč). Bonita firmy je představena v tříletém období za rok 2008, 2009 a 2010.

Majetek firmy a pasiva (*příloha* č. 6) od roku 2008 rostou, důvodem je firemní poskytování úklidových služeb nejen v Moravskoslezském kraji, ale také poskytování služeb v zahraničí. Rozhodujícím obdobím je 2009/2010 kde hodnoty jsou viditelné nejenom v aktivech a pasivech, ale také v tržbách (*příloha* č. 7). Náklady v tabulce 4.5 znázorňují ekonomické ukazatele firmy. Základní kapitál v příloze je součástí již položky *Celkem Vlastní kapitál*, tzn. za období 2008, 2009 a 2010 se sečtou položky *Vlastní kapitál* a *Základní*

kapitál v tabulce 4.2.6 Ekonomické ukazatele firmy ABC s.r.o. Položka hospodářský výsledek po zdanění je vypočítán z příjmu před zdaněním a to:

- v roce 2008 daň z příjmu byla 21 %,

$$3\,338\,000 \times 1,21 = 2\,637\,020 \text{ Kč.}$$
- v roce 2009 daň z příjmu byla 20 %,

$$4\,301\,000 \times 1,2 = 3\,440\,800 \text{ Kč.}$$
- v roce 2010 daň z příjmu byla 19 %.

$$5\,518\,000 \times 1,19 = 4\,469\,580 \text{ Kč.}$$

Tabulka 4.2.6 *Ekonomické ukazatele firmy ABC s.r.o.* (údaje v Kč)

| | 2008 | 2009 | 2010 |
|------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Vlastní kapitál | 1 810 000 | 1 970 000 | 4 017 000 |
| Základní kapitál | 750 000 | 750 000 | 750 000 |
| Tržby | 5 737 000 | 6 997 000 | 8 767 000 |
| Hospodářský výsledek před zdaněním | 3 338 000 | 4 301 000 | 5 518 000 |
| Hospodářský výsledek po zdanění | 2 637 020 | 3 440 800 | 4 469 580 |

Pramen: vlastní výpočty

Důležitým krokem v nabídce pro outsourcera je prokázání solventnosti firmy. Je to krok k získání důvěry outsourcera k firmě, která nabízí své služby k převzetí vytěsněné činnosti. Pomocí analýzy jednotlivých ukazatelů nám pomohou ukázat, zda firma dokáže pokrýt své závazky svými příjmy.

Výsledky finančních ukazatelů, znázorněné v příloze č. 8, představují, zda firma je schopna hradit své závazky a umí hospodařit se svými aktivy. Vhodnější ukázky výsledků jednotlivých finančních ukazatelů jsou znázorněny pomocí grafů. Hodnoty výpočtu byly použity z položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty.

Ukazatele rentability aktiv, vlastního kapitálu, nákladů a tržeb znázorňuje graf č. 4.2.1. **ROA** – rentabilita celkového kapitálu hodnotí ziskovost firmy ABC s.r.o. za poslední tříleté období. Poměřované hodnoty čistý zisk (položka z výkazu zisku a ztráty) / celková aktiva

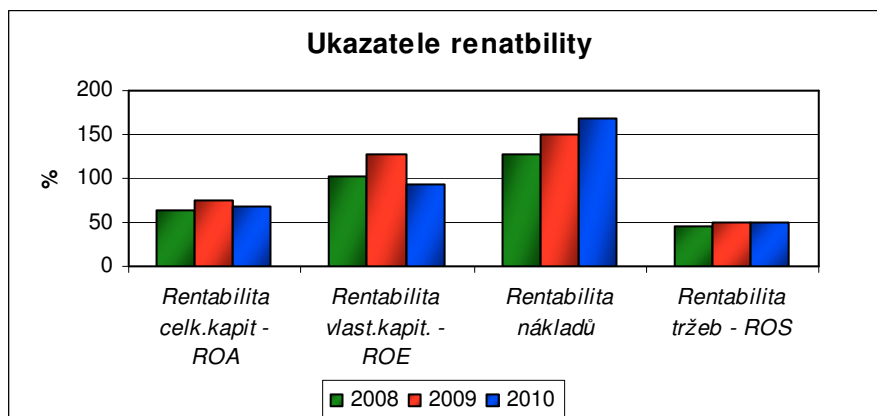
(položka z rozvahy) se pohybují od 63 % do 75 %. Hodnoty jsou velmi dobré pro firmu, protože čím je výsledek vyšší tím, je firma ziskovější.

ROE – rentabilita vlastního kapitálu hodnotí ziskovost vlastních zdrojů firmy ABC s.r.o. Porovnává čistý zisk / vložený majetek majitelem firmy ABC s.r.o. I zde jsou hodnoty velmi dobré, pohybují se od 92 % do 126 %. Důvodem zvyšování hodnoty ROE v roce 2008 a 2009 je větší podíl cizího kapitálu ve firmě. V roce 2010 ROE pokleslo na 92 % a to proto, že se zvýšila cena (úroková míra) cizího kapitálu.

Rentabilita nákladů – výsledek analýzy poukazuje zvyšování od roku 2008 hodnoty ukazatele. Pro firmu tento ukazatel informuje, že čím je vyšší hodnota ukazatele, tím lépe jsou zhodnoceny ve firmě vložené do dané činnosti náklady a tím pádem také vyšší zisk.

ROS – rentability tržeb poměřující čistý zisk / tržby, se od roku 2008 se zvýšilo o 3 % a zvyšuje se dál díky převzetí úklidových služeb v zahraničí.

Graf č. 4.2.1 *Ukazatele rentability (%)*

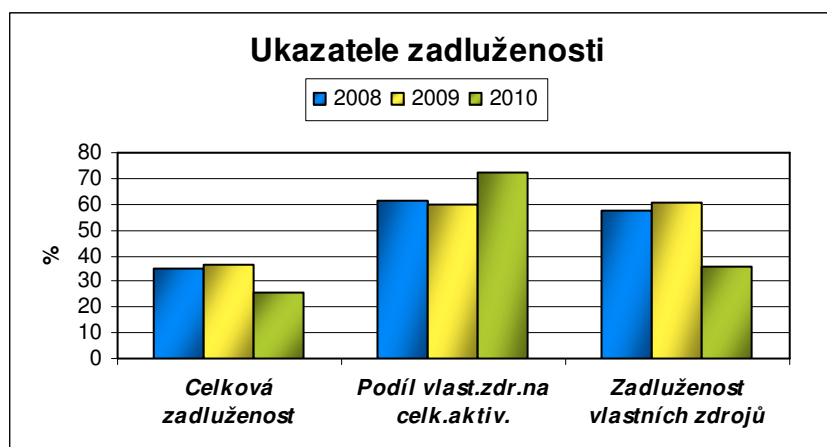


Pramen: vlastní tvorba grafu

Ukazatele zadluženosti vlastních zdrojů, podíl vlastních zdrojů na celková aktiva a celková zadluženost znázorňuje graf č. 4.2.2 Z grafu lze vyčíst, že v roce 2008 podíl vlastních zdrojů na celková aktiva byla 61 %, ale v roce 2009 – 59 %. Na druhou stranu zadluženost vlastních zdrojů v roce 2008 byla 57 %, ale v roce 2009 – 60 %. Firma se snaží, aby aktiva byla financována jak z vlastních zdrojů tak i z cizích. A proto výsledné hodnoty jsou v daném roce vyrovnané ve financování aktiv.

Následně celková zadluženost v roce 2008 byla 35 % a v roce 2009 – 36 %. Výsledek ukazatele celkové zadluženosti v roce 2009, je o 1 % větší důvodem je, větší zadluženost vlastních zdrojů v roce 2009. Celková zadluženost firmy za rok 2008 a 2009 byla do 36 %, v roce 2010 klesla na 25 %. Příčina poklesu celkové zadluženosti na 25 % v roce 2010 je, že firma uhradila krátkodobý závazek vůči bance. Nalézt optimální financování majetku firmy vhodnou strukturou zdrojů (cizími nebo vlastními zdroji) je velmi obtížný úkol v řízení firmy.

Graf č. 4.2.2 *Ukazatele zadluženosti (%)*



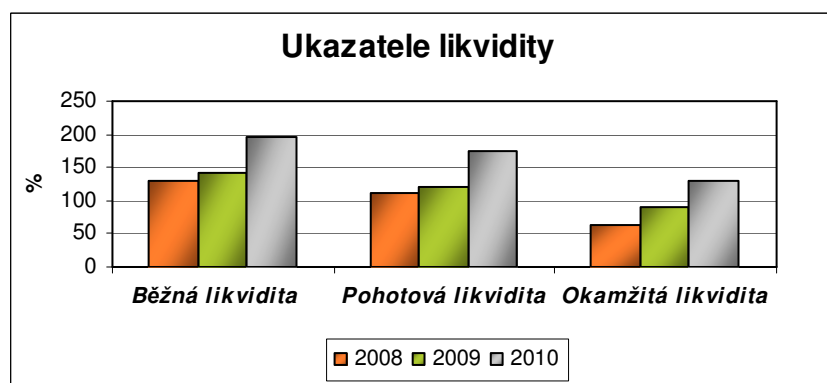
Pramen: vlastní tvorba grafu

Ukazatele likvidity čili, běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita znázorňuje graf č. 4.3. Výsledné hodnoty informují, zda firma je schopná hradit své závazky vůči bankám, institucím, zaměstnancům atd. Firma má vysoký podíl likvidního majetku, hodnoty běžné likvidity se pohybují i ke 200 %, hodnoty běžné likvidity v roce 2008 – 129 %, v roce 2009 – 140 % a v roce 2010 – 195 %. Pohotová likvidita v roce 2008 – 111 %, v roce 2009 – 121 % a v roce 2010 – 173 %.

Okamžitá likvidita se také zvyšuje v roce 2008 – 63 %, v roce 2009 – 92 % a v roce 2010 – 129 %. Ukazatel likvidity je opak ukazatele rentability tzn., vysoce likvidní majetek firmy má nízkou rentabilitu.

Výše v diplomové práci praktické části je uvedeno, že rentabilita firmy je velmi dobrá za tříleté období, ale v porovnání s ukazatelem likvidity a jejich výsledných hodnot, převyšují výsledné hodnoty rentability.

Graf č. 4.2.3 Ukazatele likvidity (%)



Pramen: vlastní tvorba grafu

Ke kvalitnějšímu vyhodnocení finanční situace firmy je možno použít metodu, která by představila outsourcerovi, zda firma je finančně stabilní nebo se blíží k bankrotu. Pomocí modifikované verze metody Taflerův bankrotní model můžeme zhodnotit výsledek pokud:

- hodnota $T < 0,2$ tzn., pravděpodobnost, že firma má finanční problémy a blíží se k bankrotu;
- hodnota $T > 0,3$ tzn., že firma nemá finanční problémy a je malá pravděpodobnost bankrotu.

Výpočet hodnot pomocí - Taflerův bankrotní model:²⁹

Rok 2008

$$T_{2008} = 0,53 \times (2\,630\,400 / 715\,000) + 0,13 \times (920\,000 / 1\,626\,000) + 0,18 \times (715\,000 / 4\,186\,000) + 0,16 \times (5\,737\,000 / 4\,186\,000)$$

$$T_{2008} = (0,53 \times 3,6789) + (0,13 \times 0,5658) + (0,18 \times 0,1708) + (0,16 \times 1,3705)$$

$$T_{2008} = 1,9498 + 0,0736 + 0,0307 + 0,2193$$

$$T_{2008} = 2,2734$$

²⁹http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:J8EelOV8js0J:moodle.vsb.cz/archiv/mod/resource/view.php%3Fpop%3Dtrue%26id%3D23661+tafler%C5%AFv+bankrotn%C3%AD+model&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESihVUN1x-OSBSXUVsx3R24dDAB10FnWA8-We3_PdRoVKKu6JKtB-f3cKGgBR1u0fxLaTdcCLnM8HBE9y9sz2Ou8dVRZ7BYurLPH8vd1nAevcgwaa7X6tVEoeEJg32EZugIuEV8&sig=AHIEtbQaqMM5cY1K1puvJwqW_-IulhaeBQ

Rok 2009

$$T_{2009} = 0,53 \times (2\,488\,800 / 828\,000) + 0,13 \times (1\,160\,000 / 1\,814\,000) + 0,18 \times (828\,000 / 4\,534\,000) + 0,16 \times (5\,997\,000 / 4\,534\,000)$$

$$T_{2009} = (0,53 \times 3,0056) + (0,13 \times 0,6395) + (0,18 \times 0,1826) + (0,16 \times 1,3227)$$

$$T_{2009} = 1,593 + 0,0831 + 0,0329 + 0,2116$$

$$T_{2009} = 1,9206$$

Rok 2010

$$T_{2010} = 0,53 \times (3\,614\,400 / 676\,000) + 0,13 \times (1\,321\,000 / 1\,861\,000) + 0,18 \times (676\,000 / 6\,628\,000) + 0,16 \times (7\,767\,000 / 6\,628\,000)$$

$$T_{2010} = (0,53 \times 5,3467) + (0,13 \times 0,7098) + (0,18 \times 1,0764) + (0,16 \times 1,1718)$$

$$T_{2010} = 2,8337 + 0,0923 + 0,1938 + 0,1875$$

$$T_{2010} = 3,3073$$

Výsledné analýza a hodnoty jasně ukazují, že je velmi mala pravděpodobnost bankrotu firmy. Všechny výsledné hodnoty za tříleté období jsou větší než hodnota 0,3 zadaná v modelu.

Firma současně zaměstnává celkem 32 pracovníků, ale z toho 9 zaměstnanců je na hlavní pracovní poměr (dále jenom HPP) a 8 pracovníků má s firmou podepsanou dohodu o provedení práce (DoPP). Od roku 2011, kdy převzala úklidovou činnost od jedné krakowské společnosti v Polsku, firma zaměstnává 15 pracovníků na HPP.

Pokud zadavatel vybere firmu ABC s.r.o., převezme celkem 17 zaměstnanců. Pracovní doba zaměstnance u zadavatele je 37,5 hodin týdně, tzn. 7,5 hodin denně. Pracovní doba začíná v 6 hodin a končí v 14 hodin včetně pracovní přestávky od 10,45 do 11,15 hodin. Základní hrubá měsíční mzda zaměstnance se bude pohybovat kolem 20 475 Kč. V tabulce 4.6 jsou vypočítány náklady za zaměstnance. Do výpočtu nejsou zahrnuty žádné slevy (invalidita, sleva na manželku, držitele průkazu zdravotně a tělesně postižený atd.) a počet dětí.

Tab. 4.2.7 Náklady firmy ABC s.r.o. na zaměstnance

| | Zaměstnanci | Firma ABC s.r.o. |
|--------------------------------------|---------------------|----------------------|
| Zdravotní pojištění | 4,5 % 922 Kč | 9 % 1843 Kč |
| Sociální pojištění: | | |
| <i>Nemocenské pojištění</i> | 0 Kč | 2,3% 471 Kč |
| <i>Důchodové pojištění</i> | 6,5 % 1331 Kč | 21,5 % 4 403 Kč |
| <i>Státní politika zaměstnanosti</i> | 0 Kč | 1,2 % 246 Kč |
| Celkem Sociální pojištění | 1331 Kč | 5120 Kč |
| Odvody | 11 % 2253 Kč | 34 % 6963 Kč |
| Daň z příjmu | | |
| <i>Základ daně</i> | 27 500Kč | |
| <i>Záloha na daň</i> | 4125 Kč | |
| Čistá mzda | 14 097 Kč | |
| Náklady firmy na pracovníka | | 27 438 Kč |

Pramen: vlastní výpočty; vlastní tvorba tabulky

Počáteční měsíční náklady firmy na zaměstnance klienta budou 466 446 Kč (27 438 x 17), roční náklady 5 597 352 Kč. Vstupem do firmy, pracovník obdrží OPP - ochranné pracovní pomůcky (obuv, oblečení, brýle atd.) a obdrží pracovní pomůcky, chemické prostředky potřebné na úklidovou činnost a zároveň zaměstnanci absolvují vstupní lékařskou prohlídku a školení zaměstnance v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci (BOZP).

Zaměstnanci zadavatele mohou se svobodně rozhodnout, jestli je osloví nabídka pracovního místa a přejdou k firmě ABC s.r.o. nebo se rozhodnou odejít a budou si hledat práci někde jinde. Pak firma ABC s.r.o., aby naplnila stav potřebný k provozu úklidu klienta, obrátí se na úřad práce. Pokud by chybějící stav zaměstnanců nebyl moc kritický, využije vlastní zaměstnance. Co se týče uchazečů z úřadu práce, tady vzniká menší problém. Uchazeč je přijat, firma zaplatí školení, zdravotní prohlídku a obstará ochranné pracovní pomůcky, ale uchazeč nechodí do práce. Firmě nejenom vznikají náklady, ale poškozuje to dobré jméno u klientů.

ABC s.r.o., kdyby zvítězila ve výběrovém řízení, pak po odečtení veškerých měsíčních nákladů od příjmu, který by fakturovala klientovi, za úklid získá, že zakázka je pro firmu výhodná (výpočet níže). Jiné měsíční náklady, zde jsou zahrnuty náklady na reklamu (firemní katalogy, letáky), závazky vůči institucím (splátkový kalendář) a náklady související se vstupem nových pracovníků.

4.2.8 Náklady firmy ABC s.r.o.

| | |
|---------------------------------------|---------------------|
| Měsíční příjem za úklid | 5 124 653 Kč |
| Měsíční náklady firmy na pracovníka | 466 446 Kč |
| Měsíční náklady na materiál + OPP | 125 500 Kč |
| Jiné měsíční náklady firmy ABC s.r.o. | 596 000 Kč |
| Zůstatek | 3 936 707 Kč |

Pramen: vlastní výpočty

V nabídce poskytovatel seznámí zadavatele s realizovanými nabídkami v České republice a v zahraničí. Zadavateli je poskytnut seznam odběratelů úklidových služeb se jmény jednotlivých organizací a institucí.

Ad 6) Poskytnuty jsou informace ohledně identifikačního čísla poskytovatele. K nabídce jsou doloženy doklady o registraci poskytovatele na finanční úřad a doklad o odborné dovednosti firmy ABC s.r.o.

Ad 7) Technologie používaná firmou ABC s.r.o. na čištění povrchů (beton, omítka, cihly atd.) je velmi šetrná. Přístroje jsou vybavené rotačním kartáčem a pomocí vysokého tlaku horké vody čistí párou. Tlak v technologii dosahuje 300 barů a voda je zahřívána na 170° celsia. Po každém čištění betonových podlah nebo omítek se aplikuje nátěr, který zamezí vsakování nečistot do materiálu. Vytvoří se ochranná bariéra na betonové podlaze, omítce, cihle atd. Daná technologie není závislá na přívodu elektrické energie, motor je na benzín a nádrž s vodou je na 1000 litrů. Technologie používána na dlažbu a PVC jsou již závislé na přívodu elektrické energie a vybaveny jsou rotačním kartáčem. K čištění se v přístroji zahřívá voda na 90° celsia a je přidán čistící emulze.

Přípravky používané na čištění jsou šetrné k životnímu prostředí a jsou v souladu s hlavním hygienikem České republiky a Ministerstvem zemědělství České republiky. Využívá se také klasický vysavač na koberce. U mytí oken a prosklených ploch vysoko položených využívá firma ABC s.r.o. horolezeckou výstroj nebo zvedacích zařízení. Zaměstnanci jsou firmou posíláni na horolezecké kurzy.

Zaměstnanci firmy jsou proškolení o zabezpečení práce na pracovišti. Poučení o technologii, jak ji mají používat, aby nedošlo k úrazu. Firma ABC s.r.o. využívá varovné žluté tabule na označení, kde je čerstvě umytá podlaha, aby nedošlo případnému uklouznutí.

Dalšími ochrannými pomůcky jsou ochranné fólie, rukavice, brýle, rouška atd. Firma velmi striktně dbá na školení bezpečnosti práce na pracovišti, a proto každá nová zaměstnanec absolvuje po vstupu ihned školení BOZP – bezpečnost a ochrana zdraví při práci.

Poskytovatel je seznámen s podmínkami nezařazení nabídky, na převzetí úklidové činnosti, do výběrového řízení a nebude požadovat žádné finanční prostředky po zadavateli.

Ad8) Nabídky jsou vyhodnocovány na základě stanovených kritérií zadavatelem v sestupném pořadí:

- celková nabídková cena za úklidovou činnost,
- jednotková cena poskytovaných služeb (Kč/m², Kč/h)
- reference o obdobných zakázkách poskytovatele.

Výsledky výběrového řízení budou firmě ABC s.r.o. zaslány písemně.

5. Zhodnocení a doporučení

Poskytnuté informace firmou ABC s.r.o. ukázaly, že firma za poslední tři roky dosahovala stabilních ekonomických výsledků. Důsledky nestabilního prostředí neměly dlouhodobě negativní dopad na výsledky hospodaření. Přes krátkodobý pokles výkonů bylo naopak v loňském roce dosaženo lepších hospodářských výsledků včetně příslušné personální stability a rozšíření působnosti i do zahraničí. Díky spolupráci s nejlepšími dodavateli čisticích prostředků a technologii, které nepoškozuje životní prostředí, a ulehčují zaměstnancům práci, dosahuje firma vynikajících výsledků. Firma průběžně investuje do kvalitních čisticích prostředků, nových technologií, tak aby výsledkem byli spokojení klienti, zaměstnanci a firma

Kladně hodnotím vztahy a komunikaci se současnými a dřívějšími klienty, díky kterým má firma výborné reference a doporučení. Firma ABC s.r.o. má dostatek zkušenosti s převzetím a zajišťováním úklidových činností. Společnost, rozhodující se k outsourcingu, byla nucena minimalizovat dopady finanční krize a rozhodla se o rozšíření stávající nabídky služeb a jednou z nich byla úklidová činnost. Firma ABC s.r.o. se zúčastnila výběrového řízení a výsledkem bylo získání této zakázky a to byl právě další impuls k rozvoji firmy. Outsourcovaná činnost byla zpět vrácena společnosti v roce 2008, ale díky jejímu doporučení firma ABC s.r.o. se dále rozvíjí a její finanční výsledky představené v aplikační části to potvrzují.

Dalším pozitivem firmy ABC s.r.o. je, že uplatňuje normy a školí své zaměstnance v bezpečnosti a ochraně zdraví při práci. Výsledkem jsou nižší pracovní úrazy a nižší náklady spojené s úrazy. Kvalita úklidu je neustále monitorována vedoucími pracovníky a výsledkem jsou spokojení klienti s odvedenou prací. Uplatňování environmentální politiky přispívá k nepoškození životního prostředí. Firma investuje do prostředků, které jsou v souladu s hlavním hygienikem České republiky a Ministerstva zemědělství České republiky. Uplatňování integrovaného systému managementu přispívá k tomu, že firma se snaží zlepšovat účinnost řízení.

Firma si celkově vede výborně, ale největší problém má se zaměstnanci. Problémy vznikají, když někteří pracovníci společnosti, která se rozhodla outsourcovat úklidovou činnost, po převzetí pracovníků po tříměsíční zkušební lhůtě odcházejí. Firmě vznikají

náklady, protože každý zaměstnanec vstupem do zaměstnání obdrží ochranné pracovní pomůcky, projde školením a vstupní lékařskou prohlídkou. Některé ochranné pomůcky se vracejí u výstupu, ale další si zaměstnanci hradí (například boty), školení a vstupní prohlídku platí zaměstnavatel a tady vzniká problém. Počáteční investice do zaměstnance jsou v těchto případech ztrátové. Částka například za speciální ochrannou obuv je odečítána ze mzdy zaměstnance, ale částka je rozčleněná na několik splátek. Zde vznikají firmě pohledávky za zaměstnanci.

Další skupinu zaměstnanců tvoří nespokojenci s výší mzdového ohodnocení, ale to je průběžně řešitelné. Nejvíce problematickou skupinou jsou uchazeči z úřadu práce, kteří po týdnu v zaměstnání jdou na nemocenskou nebo do práce vůbec nepřijdou. Doporučit zde firmě jak motivovat tyto lidi je velmi těžké. Někteří jedinci jsou, zvykli na sociální dávky a práce pro ně není žádnou motivací. Jinou skupinu tvoří lidé z úřadu práce, kteří vidí příležitost a určitou motivací pro ně je samotná práce a určité finanční přilepšení.

Během zpracování diplomové práce, jsem zjistila, že firma nepreferuje žádné benefity nebo příspěvky. Zaručenou motivací jsou peněžní prémie. Pro zvýšení spokojenosti pracovníků bych navrhovala, aby firma ABC s.r.o. například přispívala na penzijní připojištění. Příspěvky jsou daňově uznatelné a pracovníci k penzijnímu připojištění mají nárok na státní příspěvek 1800 Kč za rok. Oblíbené jsou příspěvky na stravování nebo zajištění pitného režimu pracovníkům.

Investice vložené do zaměstnance při vstupu do zaměstnání, bych navrhovala zaplacení celé investované částky při porušení zákoníku práce a zakomponování to do pracovní smlouvy.

Dalším mínusem jsou vysoké náklady firmy na reklamu, výroba propagačních letáků a katalogů. Při zpracování nákladových položek mě překvapilo, kolik finančních prostředků vynaloží firma na vytvoření reklamních katalogů, které mají kolem padesátí stran. Firmě bych navrhovala vytvoření webových stránek a veškeré informace převést z reklamního katalogu na webové stránky. Navrhovala bych se obrátit na odborníky v této oblasti, co se týče přípravy a designu webové stránky. Investování, finančních prostředků do webových stránek bude velkým přínosem a náklady spojené s tím budou nižší pro firmu než náklady na katalog a letáky.

6. Závěr

Outsourcing v 21. století už není vnímán jako manažerská metoda, která má cíl pouze snížit náklady firmy. V současné době tato manažerská metoda je využíván velkými společnostmi, kterým pomůže zefektivnit informovanost o nákladech v organizaci, ale hlavně pomůže se zaměřit společnosti na hlavní předmět svého podnikání a vedlejší činnosti outsourcinguje. Cílem společnosti je dosáhnout lepší výkonnosti společnosti a vedlejší činnost je předána odborníkům.

Nejen velké společnosti, ale také malé firmy, díky outsourcingu mají možnost na tom vydělávat. Konkurence v dnešním globalizovaném světě je veliká, a tak firmy musí neustále se přizpůsobovat poptávce a nabídce trhu a nabízet něco jiného nebo přijít na trh s nějakou inovací.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda bude výběrové řízení na převzetí úklidové činnosti, přínosem pro firmu ABC s.r.o. Představení cenové nabídky poskytovatelem externích služeb a analyzovat, zda firma je schopna čelit dalším závazkům a jaké má výsledky v hospodaření.

Zakázku na převzetí úklidu objektů včetně venkovních ploch v souladu se zadáním je firma schopna v plném rozsahu, zároveň bude mít pro samotného zhotovitele velmi pozitivní dopad jak z hlediska ekonomického, tak z hlediska obchodního respektive referenčního. Z výsledků vyplývá, že periodický úklid budov bude měsíčně firmě po odečtení nákladů pořád výnosné. Z analýzy vyplývá, že firma za poslední tři období nevykazuje žádnou ztrátu a nevykazuje žádné finanční problémy. Celková zadluženost firmy se pohybuje kolem třiceti procent a likvidita firmy je velmi dobrá.

V diplomové práci jsem se pokusila výstižně popsat, co to je outsourcing a co je potřeba si připravit a vypracovat k výběrovému řízení, jaké jsou požadavky outsourcera. Předložila jsem v aplikační části aktuální cenovou nabídku firmy. Výpočty cenových nabídek, inventář objektu a další výpočty v diplomové práci budou použiti firmou ve zpracování nabídky na výběrové řízení.

Seznam použité literatury

A. Prameny tištěné

- [1] Bruckner, T.; Voříšek, J. *Outsourcing a jeho aplikace při řízení informačního systému podniku*. 1.vyd. Praha: EKOPRESS, 1998. 119s. ISBN 80-86119-07-6.
- [2] DĚDINA, J.; MALÝ, M. *Moderní organizační architektura*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. 176 s. ISBN 80-86851-11-7.
- [3] DVOŘÁČEK, J.; TYLL, L. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [4] GREAVES II, M. F. *Strategic Outsourcing: A Structured Approach to Outsourcing Decisions and Initiatives*. 1. vyd. New York: AMACOM, 1999. 314 s. ISBN 0-8144-0434-0
- [5] HOŘEJŠÍ, B.; SOUKUPOVÁ, J.; MACÁKOVÁ, L.; SOUKUP, J. *Mikroekonomie*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2008. 574 s. ISBN 978-80-7261-150-8.
- [6] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: Jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [7] RYDVALOVÁ, P.; RYDVAL, J. *Outsourcing ve firmě: průvodce pro manažera a tipy pro české prostředí*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. 219 s. ISBN 978-80-251-1807-8.
- [8] SMEJKAL, V.; RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
- [9] SRPOVÁ, J.; ŘEHOŘ, V. a kol. *Základy podnikání. Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [10] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [11] UČEŇ, P. a kol. *Metriky v informatice: Jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*. 1.vyd. Praha: Grada 2001. 140 s. ISBN 80-247-0080-8.
- [12] VYSKOČIL, V. K. a kol. *Management podpůrných procesů. Facility management*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5.

B. Internetové prameny

- [13] <http://charon.hkfree.org/~wasek/nove/07%20-%20Moznosti%20Outsourcingu.pdf>
- [14] <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-outsourcing>
- [15] <http://www.firemnifinance.cz/finance-a-pojisteni/informace/financni-analyza/vypocet/>
- [16] www.obaka-karvina.cz/files/eko32.ppt
- [17] <http://www.parlament-vlada.cz/modules.php?name=News&file=article&sid=520>
- [18] <http://www.realit.cz/clanek/kvalitni-facility-management-vyrazne-snizi-provozni-naklady-firmy>
- [19] <http://www.systemonline.cz/outourcing-ict/tajemstvi-zkratky-sla-1.htm>
- [20] <http://www.tuev-sued.de/uploads/images/1241008941404859420418/2009-04.PL.System.managementu.rizeni.jakosti.A4.pdf>
- [21] <http://www.tzu.cz/index.php?adr=40>
- [22] <http://www.tzu.cz/index.php?adr=47>
- [23] http://www.tzu.cz/get_dokument.php?ID=72
- [24] <http://vyzkum.hf.tul.cz/wd/download/2008/f12.pdf>
- [25] <http://web.hkfree.org/~wasek/nove/07%20-%20Moznosti%20Outsourcingu.pdf>
- [26] <https://webhosting.vse.cz/ekisl/prace/Fanta.pdf>
- [27] http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:LHfhOYrkHPgJ:is.muni.cz/th/171752/esf_b/BP_Eva_Opatrilova.doc+6Pr%C5%AFb%C4%9Bh+outsourcingu+z+pohledu&cd=1&hl=cs&ct=clnk&gl=cz&source=www.google.cz
- [28] <http://www.cac-clean.cz/default.aspx>
- [29] http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:J8EelOV8jsoJ:moodle.vsb.cz/archiv/mod/resource/view.php%3Finpopup%3Dtrue%26id%3D23661+tafler%C5%AFv+bankrotn%C3%AD+model&hl=cs&gl=cz&pid=bl&srcid=ADGEESihVUN1x-OSBSXUVsx3R24dDAB10FnWA8-We3_PdRoVKKu6JKtB-f3cKGgBR1u0fxLaTdcCLnM8HBE9y9sz2Ou8dVRZ7BYurLPH8vd1nAevcgwaa7X6tVEoeEJg32EZugluEV8&sig=AHIEtbQaqMM5cY1K1puvJwqW_-IulhaeBQ

Seznam zkratk

EAT – earnings after taxes – zisk po zdanění,

EBT - earnings before taxes – zisk před zdaněním,

EBIT – earnings before interest and taxes – zisk před odečtením úroků a daní,

DPH – daň z přidané hodnoty,

DoPP – dohoda o provedení práce,

NI – čistý zisk.

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 04. 2011

.....

Bc. Lucie Ruttkayová

Adresa trvalého pobytu studenta:

ulice Jasná 273

Český Těšín - Mosty

735 62

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Seznam ploch – inventář objektu.

Příloha č. 2 – Periodický úklid hlavní budovy firmy – BUDOVA A.

Příloha č. 3 – Periodický úklid – BUDOVA B.

Příloha č. 4 a) Úklid venkovních ploch celoročně.

b) Úklid venkovních ploch v zimě.

Příloha č. 5 – Hodinová sazba zaměstnance firmy ABC s.r.o. s a bez technologie.

Příloha č. 6 – Rozvaha.

Příloha č. 7 – Výkaz Zisků a Ztrát.

Příloha č. 8 – Finanční ukazatele.

Příloha č. 1 - Seznam ploch - inventář objektu.

BUDOVA A

Objekt: : **Hlavní budova firmy**

Podlaží: Přízemí

| Prostor číslo | Typ prostoru | Povrch | m ² | četnost úklidu | Poznámka |
|---------------|--------------|---------------|----------------|----------------|------------------------|
| 101 | chodba | Dlažba | 20,5 | 5xT | |
| 102 | WC-ženy | Dlažba | 8,2 | 5xT | dopl.hygien.prostředků |
| 103 | WC-muži | Dlažba | 6,5 | 5xT | dopl.hygien.prostředků |
| 104 | Kuchyňka | PVC | 12,4 | 5xT | |
| 105 | Schodiště | Dlažba | 9,6 | 5xT | |
| 106 | Kancelář | Koberec | 20,5 | 5xT | |
| 107 | Kancelář | Koberec | 20,5 | 5xT | |
| 108 | Kancelář | Koberec | 20,5 | 5xT | |
| 109 | Kancelář | Koberec | 18,4 | 5xT | |
| 110 | Kancelář | Dlažba-Kober. | 20,5 | 5xT | |
| 111 | Kancelář | Dlažba-Kober. | 20,5 | 5xT | |
| 112 | Kancelář | Koberec | 18,4 | 5xT | |
| 113 | Kancelář | Koberec | 17,6 | 5xT | |
| 114 | Archiv | Dlažba | 19,8 | 1xT | čistění klimatizace |
| 115 | Archiv | PVC | 20,6 | 1xT | čistění klimatizace |
| 116 | Kotelna | beton-nátěr | 25,6 | 1xT | |
| 117 | Sklad | PVC | 12,3 | 1xT | |
| CELKEM | | | 292,4 | | |

Objekt: : **Hlavní budova firmy**

Podlaží: 1. NP

| Prostor číslo | Typ prostoru | Povrch | m ² | četnost úklidu | Poznámka |
|---------------|-------------------|-------------|----------------|----------------|------------------------------|
| 201 | Chodba | Dlažba | 20,5 | 5xT | |
| 202 | Schodiště | Dlažba | 20,8 | 5xT | |
| 203 | WC-ženy | Dlažba | 8,2 | 5xT | dopl.hygien.potřeb |
| 204 | WC-muži | Dlažba | 6,5 | 5xT | dopl.hygien.potřeb |
| 205 | Kuchyňka | PVC | 14,6 | 5xT | |
| 206 | Kancelář | Koberec | 18,6 | 5xT | |
| 207 | Kancelář | Koberec | 20,5 | 5xT | |
| 208 | Kancelář | Koberce | 20,5 | 5xT | |
| 209 | Kancelář | Koberce | 18,4 | 5xT | |
| 210 | Kancelář | Koberec | 18,4 | 5xT | |
| 211 | Sklad | beton-nátěr | 15,5 | 1xT | |
| 212 | Archiv | Dlažba | 17,4 | 1xT | čistění klimatizace |
| 213 | Kancelář | Koberec | 18,6 | 5xT | |
| 214 | Kancelář | Koberec | 18,4 | 5xT | |
| 215 | Zasedací místnost | Koberec | 55,2 | 2xT | víc krát než plán. Četno. |
| CELKEM | | | 292,1 | | |

BUDOVA BObjekt : **Hlavní sklad + Sklad č.1+ šatny**

| Prostor číslo | Typ prostoru | Povrch | m ² | četnost úklidu | Poznámka |
|---------------|---------------------------|-------------|----------------|----------------|------------------------|
| 101 | sklad automob.strojů | beton-nátěr | 1 400,0 | 3xT | 20% pokryto regály |
| 102 | sklad materiálu | beton-nátěr | 540,0 | 3xT | 45% pokryto regály |
| 103 | Sklad č.1 | beton-nátěr | 2 750,0 | 3xT | 45% pokryto reg. |
| 104 | Sklad s garáží | beton-nátěr | 4 750,0 | 3xT | |
| 105 | WC-muži | Dlažba | 11,3 | 5xT | doplňování hyg.prostř. |
| 106 | Koupelna - muži | Dlažba | 30,0 | 5xT | |
| 107 | Koupelna - muži | Dlažba | 15,5 | 5xT | |
| 108 | šatna - muži | Dlažba | 41,2 | 5xT | 50% pokryto skříňkami |
| 109 | šatna - muži | PVC | 41,2 | 5xT | 50% pokryto skříňkami |
| 110 | Kancelář | Koberec | 20,5 | 5xT | |
| 111 | Kuchyňka + Denní místnost | PVC-Dlažba | 30,7 | 5xT | |
| 112 | Kotelna | beton-nátěr | 42,6 | 1xT | |

CELKEM**9 673,0****C. Venkovní plochy firmy**

| | Rozdělení plochy | povrch | m ² | četnost úklidu | Poznámka |
|------|-------------------------|--------------|----------------|------------------|----------------------|
| I. | komunikace | dlažba-beton | 130,0 | 1xT | léto - ruční úklid |
| II. | chodníky | zam.dlažba | 208,0 | 1xT | léto - ruční úklid |
| III. | komunikace + parkoviště | asfalt | 3 800,0 | 2xR | léto - úklid stroj. |
| IV. | chodníky | zam.dlažba | 1 400,0 | 2xR | léto - úklid stroj. |
| V. | travnatých ploch | | 350,0 | 10xR | léto - sekání |
| | zimní pohotovost | | 0,0 | listopad únor | zima - ruční, stroj. |
| III. | komunikace + parkoviště | asfalt | 3 800,0 | dle počasí | zima - úklid stroj. |
| IV. | chodníky | zam.dlažba | 1 400,0 | dle počasí | zima - úklid stroj. |

CELKEM**11 088,0****D.Specifické úklidové práce**

| | Typ práce | typ | m ² | četnost úklidu | Poznámka |
|------|-------------------------------|----------|----------------|----------------|----------|
| I. | mytí oken + rámy + parapety | plastová | 525,0 | 2x R | ručně |
| II. | mytí vnitř. prosklených dveří | | 35,0 | 2xM | ručně |
| III. | Koberce | obyčejné | 325,5 | 2xR | stroj |

E. Denní úklidové práce

| | Typ práce | čas | Poznámka |
|------|----------------------------------|--------------|--------------------------------|
| I. | denní mytí vstupní části | 8-15 hod. | mytí dle počasí |
| II. | denní úklid WC | každé 3 hod. | doplnění hyg. Prostředků |
| III. | denní úklid zasedacích místností | 8-16 hod. | víc krát než plánovaná četnost |

Pramen: hodnoty vlastní; tvorba tabulky: <http://www.cac-clean.cz/default.asp>

Příloha č. 2 – Periodický úklid hlavní budovy firmy – BUDOVA A.

| Periodický úklid hlavní budovy firmy - BUDOVA A | | | | | | | | | |
|---|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------|---|------------------|-------------------|
| | a | b | c | d | e | f | g | h | i |
| | Plocha m ² | Počet ploch | Celkem m ² | Četnost úklidu | Cena za 1 m ² | Stroj Ručně | Cena za den za plochu m ² | Cena za měsíc | Cena za rok |
| Typ prostoru: | | | a x b | z x t | | | c x e | g x y | h x i |
| Kanceláře - Koberce I | 20,5 | 5 | 102,5 | 5 | 0,95 | Stroj | 97,38 | 2 044,88 | 24 538,50 |
| Kanceláře - Koberce II | 18,4 | 5 | 92 | 5 | 0,95 | Stroj | 87,40 | 1 835,40 | 22 024,80 |
| Kancelář - Koberce III | 18,6 | 2 | 37,2 | 5 | 0,95 | Stroj | 35,34 | 742,14 | 8 905,68 |
| Kancelář - Koberce IV | 17,6 | 1 | 17,6 | 5 | 0,95 | Stroj | 16,72 | 351,12 | 4 213,44 |
| Kancelář - Dlažba + Koberce | 20,5 | 2 | 41 | 5 | 3,55 | Stroj, Ručně | 145,55 | 3 056,55 | 36 678,60 |
| Kuchyně - PVC | 27 | 1 | 27 | 5 | 6,55 | Ručně | 176,85 | 3 713,85 | 44 566,20 |
| Archiv - Dlažba | 37,2 | 1 | 37,2 | 1 | 9,55 | Ručně | 355,26 | 1 421,04 | 17 052,48 |
| Archiv - PVC | 20,6 | 1 | 20,6 | 1 | 9,55 | Ručně | 196,73 | 786,92 | 9 443,04 |
| Kotelna/Beton-nátěr | 25,6 | 1 | 25,6 | 1 | 9,55 | Ručně | 244,48 | 977,92 | 11 735,04 |
| Sklad - PVC | 12,3 | 1 | 12,3 | 1 | 9,55 | Ručně | 117,47 | 469,86 | 5 638,32 |
| Sklad / Beton-nátěr | 15,5 | 1 | 15,5 | 1 | 9,55 | Ručně | 148,03 | 592,10 | 7 105,20 |
| Zasedací místnost | 55,2 | 1 | 55,2 | 3 | 0,85 | Stroj | 46,92 | 563,04 | 6 756,48 |
| WC muži - Dlažba | 6,5 | 2 | 13 | 5 | 9,95 | Ručně | 129,35 | 2 716,35 | 32 596,20 |
| WC ženy - Dlažba | 8,2 | 2 | 16,4 | 5 | 9,95 | Ručně | 163,18 | 3 426,78 | 41 121,36 |
| Chodba - Dlažba | 20,5 | 2 | 41 | 5 | 0,95 | Stroj | 38,95 | 817,95 | 9 815,40 |
| Schodiště - Dlažba | 30,4 | 1 | 30,4 | 5 | 9,95 | Ručně | 302,48 | 6 352,08 | 76 224,96 |
| Celkem : | 354,6 | 29 | 584,5 | | | | 2302,08 | 29 867,98 | 358 415,70 |

y = počet dnů

z = četnost v týdnu

Pramen: hodnoty vlastní; tvorba tabulky: <http://www.cac-clean.cz/default.aspx>

Příloha č. 3 – Periodický úklid – BUDOVA B.

| Periodický úklid - BUDOVA B | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------|---|---------------------|----------------------|
| | a | b | c | d | e | f | g | h | i |
| | Plocha m ² | Počet ploch | Celkem m ² | Četnost úklidu | Cena za 1 m ² | Stroj Ručně | Cena za den za plochu m ² | Cena za měsíc | Cena za rok |
| Typ prostoru: | | | a x b | z x T | | | c x e | g x y | h x 12 |
| sklad automob.strojů | 1 400,0 | 1 | 1 400,0 | 3 | 35,00 | Stroj | 49 000,00 | 588 000,00 | 7 056 000,00 |
| sklad materiálu | 540,0 | 1 | 540,0 | 3 | 25,00 | Stroj | 13 500,00 | 162 000,00 | 1 944 000,00 |
| Sklad č.1 | 2 750,0 | 1 | 2 750,0 | 3 | 30,00 | Stroj | 82 500,00 | 990 000,00 | 11 880 000,00 |
| Sklad s garáží | 4 750,0 | 1 | 4 750,0 | 3 | 35,00 | Stroj | 166 250,00 | 1 995 000,00 | 23 940 000,00 |
| WC-muži | 11,3 | 1 | 11,3 | 5 | 9,95 | Ručně | 112,44 | 2 361,14 | 28 333,62 |
| Koupelna - muži | 30,0 | 1 | 30,0 | 5 | 12,95 | Ručně | 388,50 | 8 158,50 | 97 902,00 |
| Koupelna - muži | 15,5 | 1 | 15,5 | 5 | 12,95 | Ručně | 200,73 | 4 215,23 | 50 582,70 |
| šatna - muži | 41,2 | 2 | 82,4 | 5 | 3,95 | Stroj | 325,48 | 6 835,08 | 82 020,96 |
| Kancelář | 20,5 | 1 | 20,5 | 5 | 0,95 | Stroj | 19,48 | 408,98 | 4 907,70 |
| Kuchyňka + Denní místnost | 30,7 | 1 | 30,7 | 5 | 9,95 | Ručně | 305,47 | 6 414,77 | 76 977,18 |
| Kotelná | 42,6 | 1 | 42,6 | 1 | 9,95 | Ručně | 423,87 | 1 695,48 | 20 345,76 |
| Celkem : | 9 631,8 | 12 | 9 673,0 | | | | 313025,95 | 3 765 089,16 | 45 181 069,92 |

y = počet dnů
z = četnost v týdnu

Pramen: hodnoty vlastní; tvorba tabulky: <http://www.cac-clean.cz/default.aspx>

a) Úklid venkovních ploch celoročně.

| C. Úklid venkovních ploch | | | | | | |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|------------------|-------------------|
| | a | b | c | d | e | f |
| | Plocha m ² | Četnost úklidu | Cena za 1 m ² | Cena za den m ² | Cena za měsíc | Cena za rok |
| Typ práce: | | z x T | | a x c | d x y | e x 12 |
| celoroční pohotovost | | | | | | |
| komunikace - úkl.ručně | 130,0 | 1 | 25,0 | 3 250,0 | 13000,00 | 156 000,00 |
| chodníky - úkl.ručně | 208,0 | 1 | 25,0 | 5 200,0 | 20800,00 | 249 600,00 |
| komunikace + parkoviště/stroj | 3 800,0 | 2 x R | 35,0 | 133 000,0 | 0,00 | 266 000,00 |
| chodníky - úkl.stroj | 1 400,0 | 2 x R | 35,0 | 49 000,0 | 0,00 | 98 000,00 |
| travnatých ploch+ odvoz trávy | 350,0 | 10 x R | 40,0 | 14 000,0 | 0,00 | 140 000,00 |
| zimní pohotovost | | | | | | |
| komunikace - úkl.ručně | 130,0 | dle počasí | 50,0 | 6 500,0 | 0,00 | 0,00 |
| komunikace + parkoviště/stroj | 3 800,0 | dle počasí | 40,0 | 152 000,0 | 0,00 | 0,00 |
| chodníky - úkl.stroj | 1 400,0 | dle počasí | 40,0 | 56 000,0 | 0,00 | 0,00 |
| Celkem : | | | | 418 950,0 | 33800,00 | 909 600,00 |

y = počet dnů

z = četnost v týdnu

b) Úklid venkovních ploch v zimě.

| C. Úklid venkovních ploch - Zimní pohotovost | | | | | | |
|--|--------------------------|-------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------|----------------------|
| | a | b | c | d | e | f |
| | Plocha m ² | Četnost úklidu | Cena za 1 m ² | Cena za den m ² | Cena za měsíc | Cena za rok |
| Typ práce: | | z x T | | a x c | d x y | e x 12 |
| celoroční pohotovost | | | | | | |
| komunikace - úkl.ručně | 130,0 | 1 | 25,0 | 3 250,0 | 13000,00 | 156 000,00 |
| chodníky - úkl.ručně | 208,0 | 1 | 25,0 | 5 200,0 | 20800,00 | 249 600,00 |
| komunikace + parkoviště/stroj | 3 800,0 | 2 x R | 35,0 | 133 000,0 | 0,00 | 266 000,00 |
| chodníky - úkl.stroj | 1 400,0 | 2 x R | 35,0 | 49 000,0 | 0,00 | 98 000,00 |
| travnatých ploch+ odvoz trávy | 350,0 | 10 x R | 40,0 | 14 000,0 | 0,00 | 140 000,00 |
| zimní pohotovost | | | | | | |
| komunikace - úkl.ručně | 130,0 | dle počasí | 50,0 | 6 500,0 | 97500,00 | 292 500,00 |
| komunikace + parkoviště/stroj | 3 800,0 | dle počasí | 40,0 | 152 000,0 | 2280000,00 | 6 840 000,00 |
| chodníky - úkl.stroj | 1 400,0 | dle počasí | 40,0 | 56 000,0 | 840000,00 | 2 520 000,00 |
| Celkem : | 5 888,0 | | | 418 950,0 | 3251300,00 | 10 562 100,00 |

Pramen: hodnoty vlastní; tvorba tabulky: <http://www.cac-clean.cz/default.aspx>

Příloha č. 5 – **Hodinová sazba zaměstnance firmy ABC s.r.o. s a bez technologie.**

| Hodinová sazba zaměstnance firmy ABC s.r.o. | | | | | | | |
|---|-------|----------------|--------------|------------------|-------------------|---------------|---------------|
| | a | b | c | d | e | f | g |
| | Směna | Cena za 1 hod. | Celkem | Počet pracovníků | Cena za 11 praco. | Cena za měsíc | Cena za rok |
| Zaměstnanec | | | $a \times b$ | | $c \times d$ | $e \times 21$ | $f \times 12$ |
| 1 pracovník bez technologie | 7,5 | 165,00 | 1237,50 | 19 | 235 12,50 | 493 762,50 | 5 925 150,00 |
| 1 pracovník - denní servis | 7,5 | 150,00 | 1125,00 | 19 | 21375,00 | 448 875,00 | 5 386 500,00 |

| Hodinová sazba zaměstnance s technologií | | | | | | | |
|--|-------|----------------|--------------|------------------|------------------|---------------|-------------------|
| | a | b | c | d | e | f | g |
| | Směna | Cena za 1 hod. | Celkem | Počet pracovníků | Cena za 4 praco. | Cena za měsíc | Cena za rok |
| Zaměstnanec | | | $a \times b$ | | $c \times d$ | $e \times 21$ | $f \times 12 (6)$ |
| 1 pracovník - desinfekce | 7,5 | 190,00 | 1425,00 | 4 | 5700,00 | 119 700,00 | 1 436 400,00 |
| 1 pracovník - sekání trávy | 7,5 | 195,00 | 1462,50 | 4 | 5850,00 | 122 850,00 | 737 100,00 |

Pramen: hodnoty vlastní; tvorba tabulky: <http://www.cac-clean.cz/default.aspx>

Příloha č. 6 – **Rozvaha** (hodnoty v Kč).

| ROZVAHA | | | | |
|----------------|------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| | AKTIVA STÁLÁ | 2008 | 2009 | 2010 |
| I. | Dlouhodobý hmotný majetek | | | |
| I. A | <i>Stroje na čištění</i> | 950 000 | 780 000 | 1 020 000 |
| I. B | <i>Dopravní prostředky</i> | 300 000 | 400 000 | 400 000 |
| I. C | <i>Budovy</i> | 1 500 000 | 1 500 000 | 3 100 000 |
| I. D | <i>Oprávky</i> | 80 000 | 85 000 | 90 000 |
| II. | Dlouhodobý nehmotný majetek | 250 000 | 290 000 | 340 000 |
| III. | Dlouhodobý finanční majetek | 346 000 | 489 000 | 537 000 |
| | | | | |
| | CELKEM STÁLA AKTIVA | 3 266 000 | 3 374 000 | 5 307 000 |
| | OBĚŽNÁ AKTIVA | | | |
| I. | Krátkodobý finanční majetek | | | |
| I. A | <i>Peníze v bance</i> | 450 000 | 760 000 | 876 000 |
| II. | <i>Zásoby</i> | 120 000 | 150 000 | 145 000 |
| III. | <i>Dlouh. a krátko. Pohledávky</i> | | | |
| III. A | <i>Nezaplacené faktury</i> | 350 000 | 250 000 | 300 000 |
| | | | | |
| | CELKEM OBĚŽNÁ AKTIVA | 920 000 | 1 160 000 | 1 321 000 |
| | | | | |
| | CELKEM AKTIVA | 4 186 000 | 4 534 000 | 6 628 000 |
| | PASIVA | | | |
| I. | CELKEM VLASTNÍ KAPITÁL | 2 560 000 | 2 720 000 | 4 767 000 |
| | CIZÍ KAPITÁL | | | |
| I. | <i>Rezervy</i> | 160 000 | 170 000 | 176 000 |
| II. | Krátkodobý kapitál | | | |
| II. A | <i>Závazky vůči institucím</i> | 226 000 | 368 000 | 440 000 |
| II. B | <i>Krátkodobé bankovní úvěry</i> | 489 000 | 460 000 | 236 000 |
| III. | Dlouhodobý kapitál | | | |
| III. A | <i>Dlouhodobé závazky</i> | 280 000 | 330 000 | 420 000 |
| III. B | <i>Dlouhodobé bankovní úvěry</i> | 471 000 | 486 000 | 589 000 |
| | | | | |
| | CELKEM CIZÍ KAPITAL | 1 626 000 | 1 814 000 | 1 861 000 |
| | | | | |
| | CELKEM PASIVA | 4 186 000 | 4 534 000 | 6 628 000 |

Pramen: vlastní výpočty; vlastní tvorba tabulky

Příloha č. 7 – Výkaz Zisků a Ztrát.

VÝKAZ ZISKŮ a ZTRÁT
(hodnoty v Kč)

| Období | | 2008 | 2009 | 2010 |
|-------------|--|------------------|------------------|------------------|
| I. | TRŽBY | 5 737 000 | 6 997 000 | 8 767 000 |
| II. | NÁKLADY | | | |
| II.A | <i>Materiál</i> | 734 000 | 865 000 | 978 000 |
| II.B | <i>Mzdové náklady</i> | 458 000 | 489 000 | 598 000 |
| II.C | <i>Odpisy</i> | 220 000 | 240 000 | 250 000 |
| II.D | <i>Náklady na administrat. a režii</i> | 268 000 | 356 000 | 389 000 |
| II.E | <i>Splátky</i> | 398 000 | 342 000 | 442 000 |
| | CELKOVÉ PROVOZNÍ NÁKL. | 2 078 000 | 2 292 000 | 2 657 000 |
| | | | | |
| EBIT | Provozní hospod. výsledek | 3 659 000 | 4 705 000 | 6 110 000 |
| | Celkové splatné úroky | 321 000 | 404 000 | 592 000 |
| EBT | Příjem před zdaněním | 3 338 000 | 4 301 000 | 5 518 000 |
| | Daň z příjmu | 21% 700980 | 20% 860200 | 19% 1048420 |
| NI | Čistý Zisk | 2 637 020 | 3 440 800 | 4 469 580 |

Pramen: vlastní výpočty; vlastní tvorba tabulky

Příloha č. 8 – Finanční ukazatele.

| Finanční ukazatele | 2008 | 2009 | 2010 |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Ukazatele rentability | % | % | % |
| Rentabilita celk.kapit - ROA | 62,99617774 | 75,88883988 | 67,43482197 |
| Rentabilita vlast.kapit. - ROE | 103,0085938 | 126,5 | 93,76085588 |
| Rentabilita nákladů | 126,9018287 | 150,122164 | 168,219044 |
| Rentabilita tržeb - ROS | 45,96513857 | 49,17536087 | 50,98186381 |
| | | | |
| Ukazatele zadluženosti | % | % | % |
| Celková zadluženost | 35,02150024 | 36,25937362 | 25,42245021 |
| Podíl vlast.zdr.na celk.aktiv. | 61,15623507 | 59,99117777 | 71,92214846 |
| Zadluženost vlastních zdrojů | 57,265625 | 60,44117647 | 35,34717852 |
| Úrokové krytí | 1139,875389 | 1164,60396 | 1032,094595 |
| | | | |
| Ukazatele likvidity | | | |
| Běžná likvidita | 128,6713287 | 140,0966184 | 195,4142012 |
| Pohotová likvidita | 111,8881119 | 121,9806763 | 173,964497 |
| Okamžitá likvidita | 62,93706294 | 91,78743961 | 129,5857988 |
| Čistý pracovní kapitál Kč | 205 000 | 332 000 | 645 000 |
| | | | |
| Ukazatel aktivity | | | |
| Vázanost celkového kapitálu | 1,756582976 | 2,073799644 | 1,651969097 |

Pramen: vlastní výpočty